

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**DISEÑO, PROPUESTA DE MEJORA Y ESTANDARIZACIÓN DE LOS
PROCESOS DE LA FERRETERÍA DIMACO UBICADA EN LA CIUDAD
DE TULCÁN**

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN Y GESTIÓN EMPRESARIAL PARA
LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**CRISTIAN ANDRÉS BURBANO REVELO
DIRECTOR: ING IVÁN RUEDA FIERRO, MGTR.**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: SISTEMAS DE GESTIÓN DE
PRODUCCIÓN Y OPERACIONES**

QUITO, MARZO 2017

DIRECTOR:

Mgtr. Iván Rueda

INFORMANTES:

Mgtr. Fabián Cueva

Mgtr. Roberto Ordoñez

DEDICATORIA

A mi madre, por ser el ejemplo para luchar y salir adelante, quién convirtió cada lagrima en una sonrisa y me enseñó a reír. Este trabajo, es el resultado de todo el esfuerzo hecho por ti, una persona entregada a sus hijos y que con tus consejos me convertiste en la persona que soy ahora. Espero haber cumplido con tu sueño y a pesar de que ya no estás conmigo, te llevaré siempre en mi corazón, gracias por siempre mamá.

Cristian

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por otorgarme la sabiduría para alcanzar esta meta en mi vida y por la bendición de mis padres, Fabián y Paz Angélica quién con su amor y dedicación creyeron en mí, brindándome su apoyo en todo momento.

Agradezco a toda mi familia, que siempre me acompaña y está orgullosa de mí. En especial para William, Giomaira y Emir; quienes han sido parte esencial en mi vida por su cariño y apoyo incondicional.

A la PUCE y a mis profesores, especialmente al Mgtr. Iván Rueda, quién con su paciencia, dedicación y comprensión, fue un excelente guía en la elaboración de este trabajo.

A mis amigos y amigas, con quienes compartí experiencias y sonrisas durante esta etapa universitaria, gracias por su amistad.

Cristian

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN, 1

1. SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA, 2

1.1. ANÁLISIS EXTERNO, 2

1.1.1 Político – Legal, 3

1.1.2 Sociocultural, 7

1.1.3 Económico, 9

1.1.4 Tecnológico, 14

1.2. ANALISIS INTERNO, 14

1.2.1 Antecedentes, 14

1.2.2 Infraestructura, 15

1.2.2.1 Física, 15

1.2.2.2 Sistemas Informáticos, 18

1.2.3 Análisis estratégico, 18

1.2.4 Análisis financiero, 21

1.2.5 Estructura organizacional, 27

1.2.6 Productos, 28

1.2.7 Proveedores, 30

1.2.8 Clientes, 31

1.2.9 Competencia, 32

1.3 ANÁLISIS FODA, 34

2. LEVANTAMIENTO DE LOS PROCESOS ACTUALES, 36

2.1. MARCO TEÓRICO, 36

2.1.1. Definición de un proceso, 36

2.1.2.	Elementos de los procesos,	38
2.1.3.	Tipos de Procesos,	39
2.1.4.	Definición de diagrama de flujo,	40
2.1.5.	Ventajas de los flujogramas,	40
2.1.6.	Elementos de un Diagrama de Flujo y Simbología,	41
2.1.7.	Análisis de valor agregado,	43
2.1.7.1.	Tipos de actividades,	43
2.1.7.2.	Objetivos,	45
2.2.	LEVANTAMIENTO Y ANÁLISIS DE LOS PROCESOS,	46
2.2.1.	Inventario de Procesos,	46
2.2.2.	Descripción de los procesos,	47
2.2.2.1.	Procesos Estratégicos,	47
2.2.2.2.	Procesos Misionales,	48
2.2.2.3.	Procesos de Apoyo,	51
2.3.	ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO POR PROCESOS,	53
2.4.	IDENTIFICACIÓN DE DEBILIDADES Y OPORTUNIDADES DE MEJORA,	64
2.4.1.	Resumen Debilidades Generales,	72
2.4.2.	Resumen Debilidades Específicas,	73
3.	DISEÑO DE LOS PROCESOS DE LA FERRETERÍA DIMACO,	77
3.1.	TEORÍA DEL MEJORAMIENTO DE PROCESOS,	77
3.1.1.	Introducción,	77
3.1.2.	Mejoramiento de procesos,	79
3.2.	MAPA DE PROCESOS,	81
3.3.	MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE LA FERRETERÍA DIMACO,	83
3.3.1.	Inventario de procesos propuesto,	83
3.3.2.	Análisis de la situación propuesta,	84
3.4.	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS,	100
3.5.	INDICADORES DE GESTIÓN,	101
3.5.1.	Qué es un indicador de gestión,	102
3.5.2.	Características de los indicadores,	103
3.5.3.	Priorización de indicadores,	104

4. ANÁLISIS COSTO – BENEFICIO, 107

- 4.1. PLAN DE MEJORA, 107
- 4.2. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN, 124
- 4.3. ANÁLISIS COSTO – BENEFICIO, 128

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, 133

- 5.1. CONCLUSIONES, 133
- 5.2. RECOMENDACIONES, 135

REFERENCIAS, 137

ANEXOS, 139

- Anexo N° 1, 140
- Anexo N° 2, 142
- Anexo N° 3, 167
- Anexo N° 4, 178
- Anexo N° 5, 189
- Anexo N° 6, 191
- Anexo N° 7, 268

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1 Indicadores Financieros Dimaco	24
Tabla N° 2 Líneas de productos comercializados en Dimaco	29
Tabla N° 3 Principales Proveedores Dimaco a (Dic 2015)	30
Tabla N° 4 Principales Clientes DIMACO (Dic 2015)	31
Tabla N° 5 Ferreterías de la ciudad de Tulcán	33
Tabla N° 6 Matriz FODA Dimaco	35
Tabla N° 7 Elementos de diagrama de flujo	42
Tabla N° 8 Inventario de Procesos actuales Dimaco	46
Tabla N° 9 A.V.A. Proceso de Cobros	54
Tabla N° 10 A.V.A. Proceso de Despacho	55
Tabla N° 11 A.V.A. Proceso de Compras	56
Tabla N° 12 A.V.A. Proceso de Ventas	57
Tabla N° 13 A.V.A. Proceso de Almacenamiento	58
Tabla N° 14 A.V.A. Proceso de Inventario de Productos	59
Tabla N° 15 A.V.A. Proceso de Transporte	60
Tabla N° 16 A.V.A. Proceso de Pago a Proveedores	61
Tabla N° 17 A.V.A. Proceso de Contabilidad	62
Tabla N° 18 A.V.A. Proceso de Pago de Nómina	63
Tabla N° 19 Debilidades y Oportunidades Proceso de Cobros	65
Tabla N° 20 Debilidades y Oportunidades Proceso de Despacho	65
Tabla N° 21 Debilidades y Oportunidades Proceso de Compras	66
Tabla N° 22 Debilidades y Oportunidades Proceso de Ventas	67
Tabla N° 23 Debilidades y Oportunidades Proceso de Almacenamiento	68
Tabla N° 24 Debilidades y Oportunidades Proceso de Inventario de Productos	69
Tabla N° 25 Debilidades y Oportunidades Proceso de Transporte	69
Tabla N° 26 Debilidades y Oportunidades Proceso de Pago a Proveedores	70
Tabla N° 27 Debilidades y Oportunidades Proceso de Contabilidad	71
Tabla N° 28 Debilidades y Oportunidades Proceso Pago de Nómina	72
Tabla N° 29 Resumen Debilidades Generales en la ferretería DIMACO	73
Tabla N° 30 Gestión por funciones vs Gestión por procesos	78
Tabla N° 31 Inventario de procesos propuesto	83
Tabla N° 32 Parámetros de calificación para indicadores de gestión	104
Tabla N° 33 Indicadores Priorizados Dimaco	106
Tabla N° 34 Plan de mejora dirigido a la mejora de documentos y registros	114
Tabla N° 35 Plan de mejora de equipos e infraestructura	117
Tabla N° 36 Plan de mejora capacitación de personal	120
Tabla N° 37 Plan de mejora creación de página web	122
Tabla N° 38 Plan de implementación	125
Tabla N° 39 Estado de Resultados Proyectado Dimaco 2017 (sin implementación)	129
Tabla N° 40 Estado de Resultados Proyectado Dimaco 2017 (con implementación)	130
Tabla N° 41 Análisis Costo-Beneficio	131

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N° 1	Cotización del dólar en pesos colombianos	6
Figura N° 2	Producto Interno Bruto PIB precios de 2007 y tasa de variación	10
Figura N° 3	Inflación Anual a diciembre de cada año	11
Figura N° 4	Evolución del Desempleo y Subempleo	12
Figura N° 5	Fachada Frontal de la Ferretería Dimaco	16
Figura N° 6	Instalaciones Internas (recepción vehículos)	17
Figura N° 7	Instalaciones Internas (bodega)	17
Figura N° 8	Organigrama Estructural Dimaco	27
Figura N° 9	Elementos de un proceso	38
Figura N° 10	Evaluación del valor agregado	44
Figura N° 11	A.V.A. Proceso de Cobros	54
Figura N° 12	A.V.A. Proceso de Despacho	55
Figura N° 13	A.V.A. Proceso de Compras	56
Figura N° 14	A.V.A. Proceso de Ventas	57
Figura N° 15	A.V.A. Proceso de Almacenamiento	58
Figura N° 16	. Proceso de Inventario de Productos	59
Figura N° 17	A.V.A. Proceso de Transporte	60
Figura N° 18	A.V.A. Proceso de Pago a Proveedores	61
Figura N° 19	A.V.A. Proceso de Contabilidad	62
Figura N° 20	A.V.A. Proceso de Pago de Nómina	63
Figura N° 21	Ciclo PDCA	80
Figura N° 22	Mapa de procesos Dimaco	82
Figura N° 23	A.V.A. Comparativo del proceso de Compras	86
Figura N° 24	A.V.A. Comparativo del proceso de Inv. de Productos	87
Figura N° 25	A.V.A. Comparativo del proceso Almacenamiento	88
Figura N° 26	A.V.A. Comparativo del Proceso de Ventas	89
Figura N° 27	A.V.A. Comparativo del proceso de Cobros	91
Figura N° 28	A.V.A. Comparativo del proceso de Despacho	92
Figura N° 29	A.V.A. Comparativo del proceso de Contabilidad	94
Figura N° 30	A.V.A. Comparativo proceso Pago a Proveedores	96
Figura N° 31	A.V.A. Comparativo del proceso de Transporte	97
Figura N° 32	A.V.A. Comparativo del proceso de Nómina	98
Figura N° 33	Plan de mejora dirigido a la mejora de documentos y registros	116
Figura N° 34	Plan de mejora de equipos e infraestructura	119
Figura N° 35	Plan de mejora de Capacitación de personal	121
Figura N° 36	Plan de mejora Creación de página web	123
Figura N° 37	Plan de Implementación	127

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de investigación, se desarrolla con el propósito de implementar un sistema de gestión por procesos en la ferretería Dimaco, ubicada en la ciudad de Tulcán; con el fin de controlar sus operaciones a través de indicadores de gestión, que vigilen el correcto funcionamiento de los procesos para la toma de decisiones.

En el primer capítulo se desarrolla un análisis de la situación actual de la empresa, tomando en consideración todos aquellos factores internos y externos que de alguna manera afectan a las operaciones de la empresa. El capítulo concluye con la elaboración de una matriz FODA en donde se resumen las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que afectan a la empresa.

El segundo capítulo corresponde al levantamiento de los procesos actuales de la empresa, realizando un análisis de valor agregado (A.V.A.) en cuanto a factores de volumen, tiempo y costo; El capítulo finaliza con la identificación de debilidades y oportunidades de mejora diagnosticadas en el levantamiento.

Una vez que se ha levantado la información de los procesos actuales, en el tercer capítulo se elabora un mapa de procesos que permite identificar aquellos procesos a diseñarse y aquellos

que deben mejorarse, realizando un (A.V.A.) comparativo entre los procesos actuales y los procesos mejorados. Además, se incluye un manual de procedimientos de todos los procesos, de los cuales se desprenden los indicadores de cada uno de ellos.

Por último, se presentan los planes de mejora e implementación que permitirán ejecutar los cambios realizados en los procesos; en ellos se incluye las actividades, costos y responsables de las mejoras, finalizando el capítulo con un análisis costo-beneficio estimando el resultado que tendrían las mejoras.

En el capítulo cinco, se presentan las conclusiones y recomendaciones que son el resultado de la investigación realizada.

INTRODUCCIÓN

Los cambios tecnológicos y la globalización, exige que las empresas vuelvan a definir sus estrategias y sus procesos, con la finalidad de lograr un uso eficiente de sus recursos y el aumento de su productividad, siendo más competitivas en el mercado. Son numerosas las técnicas que se pueden utilizar para conseguir satisfacer a los clientes, pero si además la empresa necesita conseguir una mejora en sus resultados económicos, la gestión por procesos facilita la estructura necesaria para conseguirlo.

Es así que, surge la necesidad de realizar un estudio que permita analizar la situación de Dimaco, empresa dedicada a la venta de productos ferreteros, localizada en la ciudad de Tulcán, siendo una de las principales empresas de la ciudad que abastece a constructoras, ingenieros, arquitectos y demás interesados en materiales de construcción. La gestión por procesos, permitirá a la empresa un mejoramiento continuo, encaminado a la satisfacción de sus clientes.

Bajo estos antecedentes, esta investigación procura suprimir las debilidades y afianzar las fortalezas de la empresa, documentando sus procesos e implementando mejoras dentro de los mismos, encaminándola hacia la competitividad. Es necesario acotar que, los procesos serán controlados por medio de indicadores que permitan garantizar su correcto funcionamiento.

1. SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

1.1. ANÁLISIS EXTERNO

Es de vital importancia realizar un estudio representativo de todos aquellos factores externos que de alguna manera afectan a las decisiones y operaciones de la empresa en estudio, para ello se procede a la utilización de una herramienta que permita conocer el sector específico en el cuál se encuentra la misma.

El Instituto Nacional de Estadísticas y Censos – INEC, en su afán de brindar información estadística oportuna y adaptarla a la realidad nacional, pone a consideración de las empresas públicas y privadas, investigadores, estudiantes y público en general la Clasificación Industrial Internacional Uniforme de actividades económicas CIIU Revisión 4.0 que permite clasificar las actividades económicas de los establecimientos. (INEC, 2012)

El principal propósito del CIIU, es el de clasificar a las entidades en función de la actividad económica principal que realizan, de acuerdo a códigos alfanuméricos que tienen un orden sistemático, es así que esta nueva versión elaborada por el INEC facilita

la recolección, procesamiento y análisis oportuno de la información estadística. (INEC, 2012)

El sector a analizarse corresponde al código G que implica comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas. En algunos casos se recurrirá a una clasificación más específica como es el G4752 correspondiente a la venta al por menor de artículos de ferretería, pinturas y productos de vidrio en comercios no especializados. En otras palabras, esta sectorización permite hacer un estudio representativo del entorno en el cual operan las ferreterías con el fin de diagnosticar las principales oportunidades y amenazas.

Otro aspecto a considerar es que, en el caso de la ferretería en estudio, se encuentra localizada en el cantón Tulcán, provincia del Carchi, razón por la cual se tomará en cuenta aquellas leyes y reglamentos que afecten significativamente al entorno del comercio de las ferreterías.

1.1.1 Político – Legal

En el gobierno actual, encabezado por el presidente de la república el Eco. Rafael Correa Delgado, ha puesto en marcha diferentes iniciativas y planes de acción en

su compromiso de mejorar el desarrollo económico del país a través, de un fuerte impulso fiscal y el llamado cambio de la matriz productiva.

Frente a estos acontecimientos, se ha generado una fuerte incertidumbre en la población ecuatoriana, expectativas que afectan a todo tipo de institución, además de inversionistas, y a la comunidad en general; es así que, con la gran cantidad de reformas en varios aspectos del país, la política tributaria, es uno de los pilares de este gobierno, en busca de combatir la evasión de impuestos y enfrentar la crisis económica por la cual atraviesa el país actualmente.

Es de vital importancia reconocer que el sector de las ferreterías depende fundamentalmente del sector de la construcción, debido a que la mayoría de los insumos y materiales para proyectos, provienen de los centros ferreteros al por mayor y menor. En otras palabras, su relación es directamente proporcional, es decir, si el sector de la construcción vende más el sector ferretero vende más.

La actual crisis económica que atraviesa el país ha dado como resultado que varias obras tanto en el sector público como privado se encuentren paralizadas, es así que el Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda (MIDUVI), ha reducido las tasas de interés para créditos hipotecarios otorgados por el BIESS, en su afán de incentivar y estimular el crecimiento del sector de construcción en el país. (Orozco, 2015)

Una de las principales funciones del MIDUVI, es la de otorgar préstamos hipotecarios a aquellas personas y familias de menores recursos económicos, para así poder mejorar sus condiciones de vida, ya sea con la construcción, ampliación o mejoramiento de sus viviendas. Además, el ministerio maneja proyectos de construcción que contribuyen a disminuir las tasas de desempleo y subempleo y al desarrollo del país. (MIDUVI, 2015)

En general, promover e incentivar la participación del sector privado, mediante una alianza pública-privada, permite que un sector de la banca ecuatoriana pueda otorgar créditos adicionales a los entregados por el BIESS, de esta manera las inmobiliarias contribuyen a un objetivo de interés social ya sea con la movilización de mano de obra o la utilización de recursos de construcción.

Es así que las ferreterías y el sector de la construcción se convierte en parte integral de un sistema económico que busca mejorar la calidad de vida de los ecuatorianos. El ofrecer y comercializar productos e insumos destinados al mejoramiento de viviendas, es esencial para la contribución de la sociedad en el país.

Existe otro factor político muy importante que afecta al entorno de las ferreterías, y es el hecho de que el vecino país Colombia sufrió una devaluación de su moneda local, el peso colombiano. Dicho acontecimiento dio como resultado que una gran afluencia de ecuatorianos se movilizara al país cafetero en busca de mejores precios. El presidente ecuatoriano tuvo que intervenir de manera

inmediata ante esta situación, la ciudad de Tulcán se vio fuertemente afectada por dicha devaluación, es así que se regularizó la entrada de productos por parte de Colombia hacia Ecuador, imponiendo más tasas arancelarias y controles en el puente internacional de Rumichaca. A continuación, en la Figura N° 1 se puede apreciar la cotización del dólar en pesos colombianos en los últimos años.

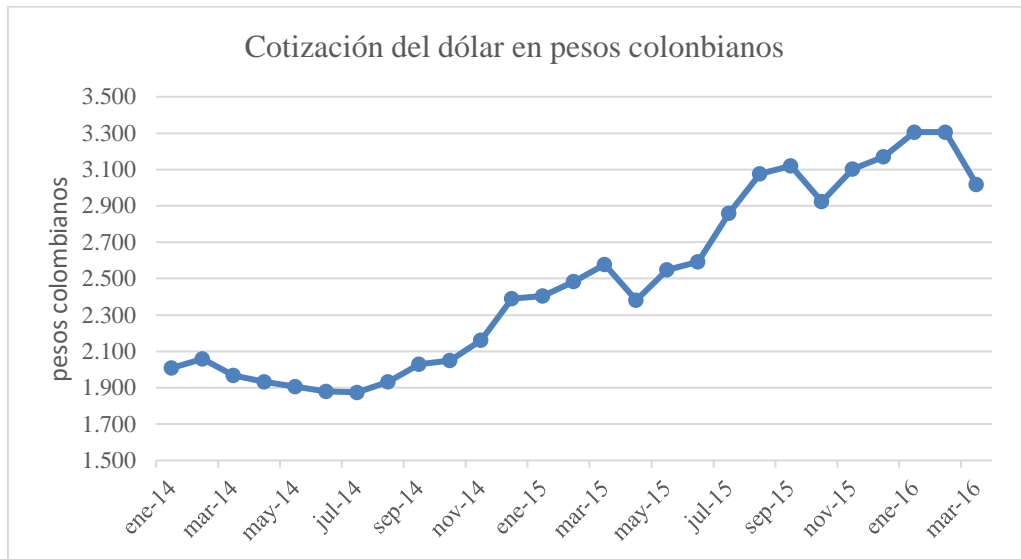


Figura N° 1 Cotización del dólar en pesos colombianos
Fuente: BCE

Según las estadísticas del BCE para el mes de Agosto 2014, empezó la apreciación del dólar, creciendo en un 3,07% con respecto al mes anterior, siendo equivalente a 1.932,37 pesos colombianos por cada dólar americano. Es desde este punto, que comienza una tendecnia de crecimiento en la apreciación del dólar, siendo así que para Septiembre 2015, por cada dólar americano se paga o es equivalente a 3.119,15 pesos colombianos.

A finales de Enero 2016, se cerró el mes con la cotización más alta del dólar en los últimos años, con un equivalente a 3.305,79 pesos colombianos. Es así, que grandes cantidades de ecuatorianos se trasladan al vecino país en busca de productos a un menor costo.

La situación se fue tornando más crítica conforme pasaba el tiempo, es así que el 10 de septiembre del 2015, en la ciudad fronteriza de Tulcán, el presidente de la República, Rafael Correa, junto a sus ministros de la Producción y Comercio, definieron una serie de medidas para reactivar la economía de Carchi y frenar las compras masivas en Ipiates - Colombia, donde los ecuatorianos consiguen productos a la mitad de precio de lo que cuestan en el país. Las medidas arancelarias se las venía aplicando desde marzo 2015 pero no aplicaban para los productos que ingresaban desde la ciudad de Ipiates. (Negocios, 2015)

Por lo tanto, si los negocios comerciales bajaron significativamente sus ventas, la economía de la ciudad se ve afectada y como consecuencia las ventas de los productos del sector ferretero se vieron afectados, factores a tomar en cuenta para la realización de este proyecto.

1.1.2 Sociocultural

Es necesario hacer un análisis de las perspectivas de las personas respecto a su forma de vivir como organización, sociedad, y frente a demás individuos para conocer un poco más de sus aspectos culturales.

Los gastos de consumo, se los considera como un valor que comprende bienes y servicios que satisfacen las necesidades de los miembros de un hogar como por ejemplo alimentos y bebidas, transporte, etc. Es así que, a nivel nacional el gasto de consumo mensual es de 2.393.571.816 dólares, correspondientes a los siguientes porcentajes: Alimentos y bebidas no alcohólicas 24.4%, Bebidas alcohólicas, tabaco y estupefacientes 0.7%, Alojamiento, agua, electricidad, gas y otros 7.4%, Muebles, artículos para el hogar y para la conservación del hogar 5.9%, Salud 7.5%, Transporte 14.6%, Comunicaciones 5.0%, Recreación y cultura 4.6%, Educación 4.4%, Restaurantes y Hoteles 7.7%, Bienes y servicios diversos 9.9%. (INEC, 2012)

En este aspecto, el entorno para el sector ferretero es muy favorable, debido a que la cultura ecuatoriana distribuye sus gastos de consumo considerablemente en los aspectos de alojamiento y artículos para la conservación del hogar, permitiendo a este sector crecer rápidamente siendo uno de los prioritarios entre las necesidades de la gente.

Otro aspecto considerable es que según datos del INEC, existen 86 establecimientos que se dedican específicamente a la venta al por menor de artículos de ferretería, pinturas y productos de vidrio en comercios especializados de acuerdo al código G4752 del CIIU, dentro de la provincia del Carchi en el 2014, como resultado del crecimiento poblacional y económico del sector y de la provincia.

La continua construcción de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi – UPEC, constituye un aspecto favorable que genera oportunidades al sector ferretero, en vista de que la construcción de la universidad se encuentra en una situación geográfica accesible, la plusvalía en este sector de la ciudad se ha incrementado significativamente, dando como resultado que exista mayor inversión en proyectos de construcción de viviendas en el alrededor de este centro de estudios.

1.1.3 Económico

Un análisis en este sentido, es de vital importancia para conocer cuáles son los factores económicos que influyen en las empresas, para ello se han tomado los principales indicadores que reflejen la situación actual del país.

El PIB del Ecuador es el principal indicador económico que refleja la situación del país en cuanto al crecimiento de la economía a través del tiempo. A continuación, en la Figura N° 2 se muestra la fluctuación del PIB y sus tasas de variación desde el 2007.

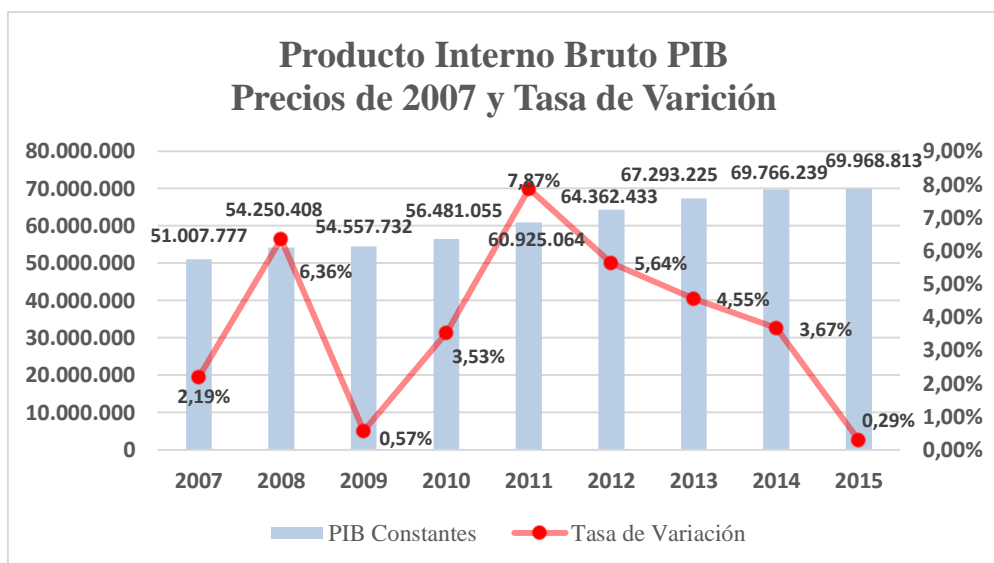


Figura N° 2 Producto Interno Bruto PIB precios de 2007 y tasa de variación
Fuente: BCE

En el 2011, se dio el crecimiento más grande de la economía del país con un 7,87% con respecto al 2010; desde entonces, este indicador ha presentado una fluctuación de crecimiento desacelerada, situación que se debe principalmente a la caída del precio del crudo y a la apreciación del dólar. Para finales del 2015, según datos del BCE la economía del país creció en un 0,29% a precios constantes, equivalente a \$69.969 millones de dólares, aspecto a tomar en cuenta en comparación con otras economías de América latina.

Es así que las principales actividades económicas que presentaron mayor contribución al PIB en puntos porcentuales son: las actividades profesionales, técnicas y administrativas 0.32, manufactura 0.19, electricidad y agua 0.18, agricultura 0.15, transporte 0.11, acuicultura y pesca de camarón 0.08 y comercio 0.07 puntos porcentuales entre sus principales actividades. Como se puede apreciar el comercio tiene un aporte relativamente bajo a la economía del país.

Otro indicador importante es el de la inflación, que a continuación se presenta en la Figura N° 3.

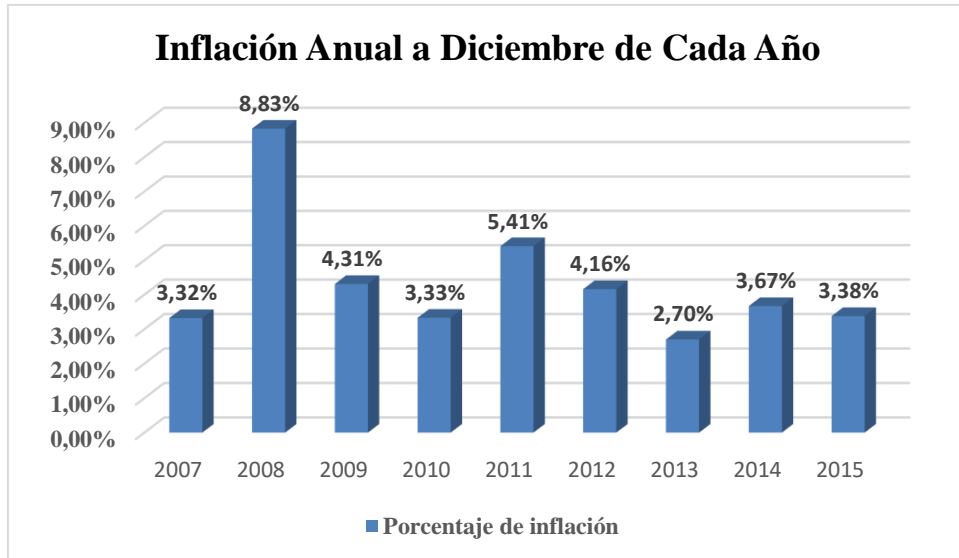


Figura N° 3 Inflación Anual a diciembre de cada año

Fuente; BCE

La inflación es un indicador muy importante en cualquier economía, ya que mide el incremento de precios en productos o servicios demandados por los consumidores, es así que, a diciembre de 2015, se registró una inflación anual del 3,38% con respecto a la de 2014 de 3,67%. La división que más contribuyó a la inflación son los alimentos y bebidas no alcohólicas con y bebidas alcohólicas – tabaco y estupefacientes. En otras palabras, este indicador incrementa los precios de los bienes y servicios, disminuyendo el poder adquisitivo y el nivel de vida de los habitantes.

El desempleo, en el Ecuador, ha sido en estos últimos años relativamente bajo, es así que a continuación en la Figura N°4 se muestra la evolución de este indicador a marzo de 2016.

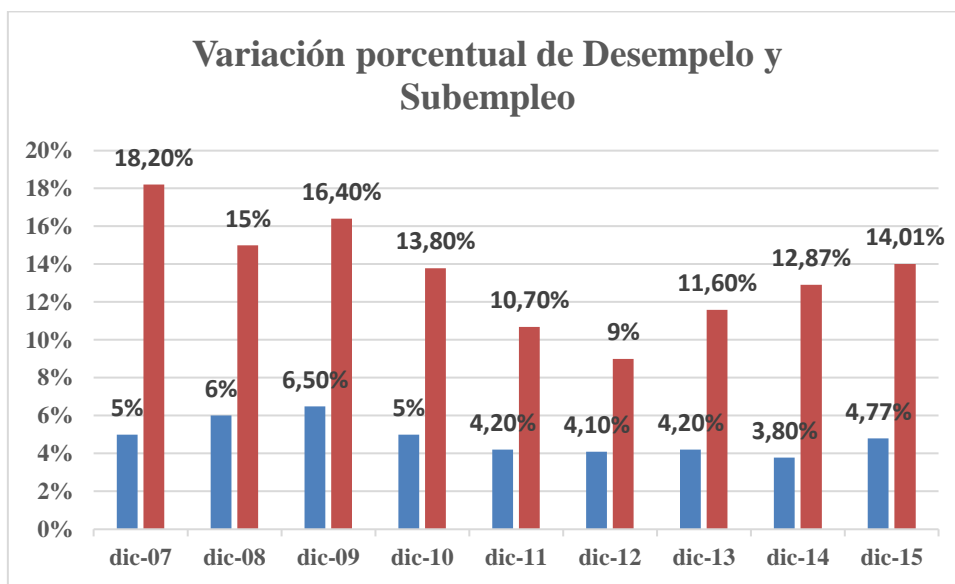


Figura N° 4 Evolución del Desempleo y Subempleo
Fuente: INEC

Según datos del INEC, se registró a diciembre 2015 una tasa de desempleo del 4,77% en comparación al 3,80% de diciembre 2014, es así que existió un incremento de 0,97 puntos porcentuales. Por otro lado, el subempleo se ubicó en 14,01% a diciembre de 2015, en comparación al 12,87% de diciembre de 2014; estos incrementos se deben principalmente a la crisis económica que vive el país actualmente, frente a caída del precio del barril de petróleo, el principal producto de exportación, ante esto el gobierno ha puesto en marcha diferentes reformas laborales que ayuden a la economía del país, a pesar de que se predice que dichos indicadores se incrementen en 2016.

Si se habla específicamente del sector G4752 según el CIU, el número de empleados que trabajan en la venta al por menor de artículos de ferretería, pinturas y productos de vidrio en comercios especializados en la provincia del Carchi, es de un total de 180 personas afiliadas al IESS. Además, se registra en este sector un total de ventas de \$26'307.609 dólares demostrando una economía muy dinámica.

Otro factor a considerar es la aplicación de salvaguardias el pasado marzo de 2015. Joan Proaño gerente-propietario de la constructora Proaño-Proaño, afirma las salvaguardias no afectan al desarrollo de la construcción, sino que el precio de viviendas y departamentos se incrementó al menos un 5%. Las medidas para prevenir el deterioro de la economía incurren en un efecto en la compra de materiales importados que comercializan las ferreterías y son necesarios para el progreso del sector. (Nación, 2015)

Ante la actual crisis del país, es una realidad que algunos proyectos de vivienda se encuentran detenidos por el momento, otros ni siquiera han empezado por falta de recursos. Las ventas de las ferreterías se han visto afectadas, y muchos de los constructores y jefes de proyectos se han visto en disminuir en su nómina la cantidad de operadores y obreros en las construcciones para continuar con la realización de las mismas deben ajustar sus presupuestos.

1.1.4 Tecnológico

Dentro de un mundo cambiante, el factor tecnológico es indispensable y totalmente necesario en el sector de la construcción. Los materiales e insumos cada día se modifican en busca de satisfacer las necesidades del mercado, es así que la innovación permite a las empresas y a cualquier tipo de negocios abrirse a nuevos mercados, en busca de mejores oportunidades de comercializar sus productos. Los propietarios, administradores y dueños de las ferreterías tienen que conocer cuáles son los beneficios y características informáticas que le permitirán hacer crecer su negocio.

Es así, que la tendencia en establecimientos de venta de artículos de ferretería y materiales de construcción es contar con herramientas como: paquetes informáticos, sistemas de control de inventarios, herramientas de publicidad no tradicional (Internet, Redes Sociales), que permitan satisfacer de una mejor manera al cliente en un mundo globalizado.

1.2. ANALISIS INTERNO

1.2.1 Antecedentes

Dimaco es un negocio que tiene sus orígenes al rededor del año 1995, cuando el Sr. Marcelo Pozo actual gerente de la organización tomo la decisión juntamente con su esposa de establecer una ferretería; la cual estaba ubicada en la Av.

Veintimilla y Portugal frente al centro deportivo Club 70, este emprendimiento se inició con la iniciativa de proveer materiales de construcción a empresas constructoras, albañiles, ingenieros y arquitectos del sur de la ciudad de Tulcán. El negocio empezó con un pequeño local que suministraba los más indispensables productos destinados a la construcción, para el año 2002 se trasladó a otro lugar de operaciones en el cual se mantuvo por un periodo de 7 años.

El crecimiento del sector construcción y una demanda cada vez más exigente fueron los motivos necesarios para que las instalaciones de la ferretería se trasladaran a un lugar más amplio y cómodo para los clientes. Actualmente Dimaco se vio en la necesidad de reubicarse nuevamente en la Av. Veintimilla y Portugal; con la compra de un inmueble junto a las anteriores instalaciones, la capacidad física creció significativa mente, es así que brindar un buen servicio al cliente es uno sus pilares, además de mantener un control de todas sus operaciones Dimaco se ha convertido en una de los negocios con mayor crecimiento en la ciudad de Tulcán, abasteciendo con todo tipo de materiales de construcción en el Sur de la ciudad y gran parte de la provincia del Carchi.

1.2.2 Infraestructura

1.2.2.1 Física

Tras varios años de modificaciones y traslados del negocio, las actuales instalaciones ubicadas en la Av. Veintimilla y Portugal, cuentan con el espacio físico para la recepción o entrega de materiales, además facilitan tanto a clientes como el personal de bodega a desenvolverse de manera eficiente en sus operaciones. A continuación, en las Figuras N° 5-7 se detallan algunas imágenes que ilustran la infraestructura física Dimaco.



Figura N° 5 Fachada Frontal de la Ferretería Dimaco

Como se puede observar, la fachada frontal de la ferretería Dimaco se encuentra ubicada al pie de la Avenida Veintimilla.



Figura N° 6 Instalaciones Internas (recepción vehículos)

En la imagen, se puede observar una parte de las instalaciones internas que corresponde al garaje en donde es la zona de descarga de los proveedores.



Figura N° 7 Instalaciones Internas (bodega)

En la imagen se puede apreciar, una parte de la zona de almacenamiento de materiales pesados.

1.2.2.2 Sistemas Informáticos

En este aspecto, la ferretería posee un sistema contable llamado Latinium, que le permite realizar diferentes funciones como las de registrar los productos que han sido vendidos, emitir estados financieros, generar bases de datos de clientes y proveedores. Aunque este sistema facilita las operaciones de la empresa, muy pocos son los funcionarios que manejan el sistema por falta de capacitación de mismo. La falta de utilización de canales electrónicos como lo son las redes sociales y las páginas web es un factor a considerar en el análisis.

1.2.3 Análisis estratégico

Misión:

Se entiende como misión, a aquella expresión que dé respuesta a la pregunta: ¿Cuál es nuestro negocio?, es decir la misión es la razón de ser de una organización que la distingue de otras empresas similares, e involucran varios grupos de interés. (David, 2013)

Mediante una entrevista con el gerente, se estableció que la misión de la ferretería Dimaco es el de ser una empresa que se encarga de la venta y distribución de materiales para la construcción civil y de todo tipo de artículos de ferretería que

busca satisfacer las necesidades en cuanto a la construcción ofertando productos de calidad con un servicio personalizado y oportuno generando un crecimiento rentable y sostenible en el norte del país.

Dimaco es una empresa con casi 21 años de operación en la venta, comercialización y distribución de materiales de la construcción en la ciudad de Tulcán. Gracias a su enfoque al cliente, ofrece productos de calidad que agregan valor sus operaciones, siendo un negocio que genera resultados sostenibles; además su servicio personalizado, genera valor para sus clientes cuando requieren asesoramiento.

Visión:

Se entiende como visión de una organización a la expresión que responda a la pregunta: ¿En qué queremos convertirnos?, en otras palabras, esta expresión permite sentar las bases de aquello que se quiere alcanzar en el largo plazo. (David, 2013)

La visión de Dimaco en diálogo con su gerente es la de convertirse en los principales proveedores de materiales de construcción y artículos de ferretería en el norte del país, prestando un servicio eficiente y eficaz, gracias a un apoyo

incondicional de un equipo de trabajo calificado y enfocado en el crecimiento organizacional y el entorno social.

Dimaco entiende claramente cuál es el camino de hacia dónde quiere llegar, el personal idóneo y todo su equipo de trabajo colaboran en las operaciones de la misma, para de esta manera convertirse en uno de los principales proveedores de materiales de la construcción en el norte del país.

Un aspecto importante a mencionar es que la declaración de visión no posee un horizonte de tiempo específico en el largo plazo en otras palabras, la visión está en la intemperie, ya que no se puede evaluar si se cumplirá o no su declaración. Además, no se puede establecer objetivos claros para el mejoramiento del negocio sin el elemento del tiempo en su visión.

Objetivos:

A continuación, se presentan los objetivos de Dimaco según su propietario:

- Trabajar por el crecimiento y desarrollo de la región norte del país en lo referente a construcción civil.

- Proveer los materiales necesarios para que los habitantes de la provincia del Carchi puedan acceder a una vivienda digna y a obras publicas de gran calidad.
- Satisfacer las necesidades de los clientes ofreciendo productos de calidad y prestigio brindando un servicio amable y sobre todo efectivo para ofrecer servicios con un valor agregado.
- Cumplir a cabalidad los parámetros tributarios los cuales son necesarios para el desarrollo de nuestro país y nuestra región principalmente.

En general, los objetivos de Dimaco carecen de una limitación de tiempo, lo que dificulta que sean alcanzados; además en algunos casos son muy generales y no son medibles en el tiempo, aspectos que dificultan su consecución.

1.2.4 Análisis financiero

Establecer un análisis de la situación financiera actual de Dimaco, es necesario e indispensable para conocer en que sentidos la empresa demuestra solvencia financiera o en su caso en que aspectos se debería mejorar financieramente. A continuación, se detalla ciertos indicadores financieros relevantes para establecer un mejor entendimiento de las finanzas de la ferretería.

Los principales indicadores financieros según (Rovayo, 2008), son los siguientes:

Prueba Ácida. - en este tipo de indicador, se relaciona a los activos circulantes contra sus pasivos circulantes sin tomar en cuenta a sus inventarios, ya que se lo considera como el activo circulante menos líquido.

$$\text{Prueba Ácida} = \frac{\text{Activo Circulante} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

Días Promedio de Cobro. - Es una medida de cuánto tiempo toma desde el momento en que efectúa la venta hasta el momento en que se cobra el efectivo de los clientes.

$$\text{Prueba Ácida} = \frac{360}{\text{Rotación CLientes}}$$

Días Promedio de Pago. - Indica cuantas veces en el año se logra pagar a los proveedores, para ello se relaciona los proveedores de mercaderías contra las compras.

$$\text{Días promedio de Pago} = \frac{360}{\text{Rotación Proveedores}}$$

Días Promedio de Inventarios. - Indica, en promedio, cuantas veces en el año logramos vender todo el inventario que existe en la bodega; para ello relacionamos los inventarios contra el Costo de Ventas.

$$\text{Días promedio de Inventarios} = \frac{360}{\text{Rotación Inventarios}}$$

Margen de Rentabilidad Bruta. – Permite conocer qué porcentaje representa la utilidad bruta sobre el total de ventas, para ello se relaciona el beneficio bruto contra las ventas netas.

$$\text{Marge de Rentabilidad Bruta} = \frac{\text{Beneficio Bruto}}{\text{Ventas Netas}}$$

Margen de Rentabilidad Neta. - Este indicador permite conocer qué porcentaje representa el beneficio neto sobre las ventas; es decir nos permite saber, en medida de porcentaje quedan los ingresos, una vez que se ha deducido todos los costos y gastos existentes.

$$\text{Marge de Rentabilidad Neta} = \frac{\text{Beneficio Neto}}{\text{Ventas Netas}}$$

Endeudamiento sobre los Activos. - Este indicador permite conocer la proporción de las deudas con respecto a los activos. Es decir, qué proporción de los activos está financiada con deudas.

$$\text{Endeudamiento sobre los Activos} = \frac{DCP + DLP}{\text{Activos Netos}}$$

A continuación, en la Tabla N° 1 se muestran los indicadores financieros más relevantes de la empresa en cuestión, los cuales permiten realizar un ligero análisis financiero de su situación actual.

Tabla N° 1 Indicadores Financieros Dimaco

Indicador	Tipo	2015
Prueba Ácida	Liquidez	0,33 veces
Días Promedio de Cobro	Operación	3,21 días
Días Promedio de Pago	Operación	20,88 días
Días Promedio de Inventario	Operación	16,97 días
Margen de Rentabilidad Bruta	Rentabilidad	11,27%
Margen de Rentabilidad Neta	Rentabilidad	2,88%
Endeudamiento sobre los activos	Apalancamiento	69,64%

Desde una perspectiva general, se puede apreciar que la empresa no cuenta con indicadores que demuestren una situación financiera favorable, esto podría ser causa de varias razones externas como: la actual crisis económica del país, la paralización de varias obras de construcción o su vez la devaluación del peso

colombiano. Lo cierto es que, dentro de las operaciones de la empresa, existen varios problemas que sus administradores deberían solucionar para generar más resultados y crear valor en sus operaciones.

Como se puede observar en el indicador de liquidez, la prueba ácida muestra que la empresa tiene graves problemas de para cubrir sus deudas corrientes; esto es que, Dimaco tiene 0,33 dólares de activos circulantes por cada dólar de pasivos circulantes sin tomar en cuenta sus inventarios. Es posible que la empresa tenga niveles de inventario muy elevados al comprar en exceso o subestimar las ventas, y gran parte de su liquidez se encuentre en los inmovilizada en los inventarios.

Por otro lado, si se desea evaluar las operaciones de la empresa, los indicadores de operación muestran que los días promedio de cobro dan como resultado que Dimaco cobró sus ventas a crédito en 4 días en promedio. A su vez, los días promedio de pago dan como resultado que la empresa paga a sus proveedores en 21 días en promedio. Realizando una comparación entre los días promedio de cobro y los días promedio de pago, da como resultado que Dimaco primero les cobra a sus clientes para luego pagar a sus proveedores, siendo está una muy buena política pata la empresa.

En cuanto al otro indicador de operación, los días promedio de inventarios da como resultado que, el inventario de Dimaco permanece detenido 17 días en promedio antes de que se venda, dicho de otra manera, se necesitarán de alrededor de 17 días antes de que se agote el inventario actual en su totalidad. Dimaco cuenta con un valor de inventarios muy significativo, que pueden ser justificados por una mala gestión de compras, o a su vez a un mal pronósticos de ventas por lo que existe muchos productos en bodega y esto es parte de su problema de liquidez.

En cuanto a los indicadores de rentabilidad, el margen de rentabilidad bruta de Dimaco indica que el 11,27% representa la utilidad bruta sobre el total de las ventas. En cambio, el margen de rentabilidad neta indica que el 2,88% representa la utilidad neta sobre el total de las ventas, o a su vez Dimaco genera poco menos de 3 centavos por cada dólar de ventas. En este sentido su justificación es que tiene un costo de ventas muy elevado que recae en las compras disminuyendo así la utilidad de la empresa.

El indicador de apalancamiento, muestra que el endeudamiento sobre los activos de Dimaco es del 69,64%, en otras palabras, este porcentaje de los activos se encuentran financiado por deudas a largo plazo y el resto se encuentra financiado por los accionistas.

1.2.5 Estructura organizacional

De acuerdo a la Figura N° 8 proporcionada por su gerente propietario, la estructura organizacional de Dimaco es funcional, en donde se incluyen las principales funciones y sus relaciones entre sí.

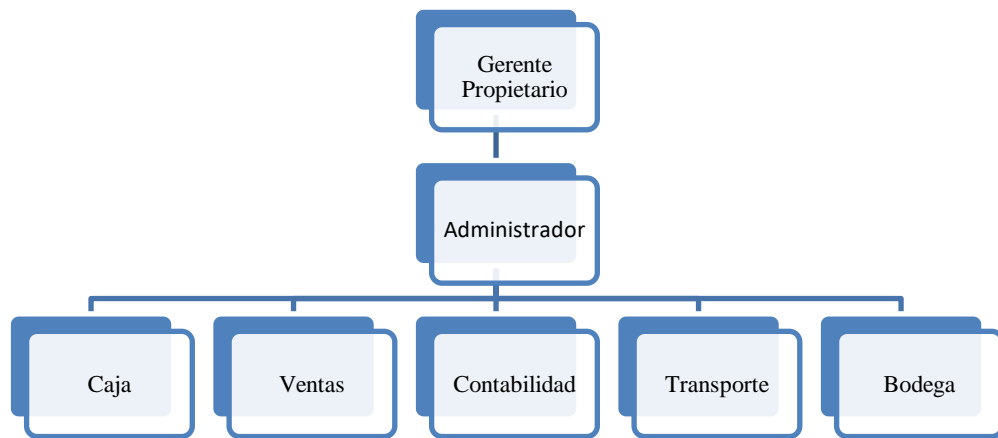


Figura N° 8 Organigrama Estructural Dimaco

La estructura organizacional de Dimaco, se encuentra encabezada por su gerente propietario, quién es el encargado de las decisiones administrativas más importantes; el administrador y la caja, son departamentos en los que operan el personal de mayor confianza al ser un negocio familiar. En lo que respecta a los demás departamentos se encuentran los empleados a nivel operativo.

En cuanto a su equipo laboral, Dimaco cuenta con un total de 12 empleados, 7 hombres y 5 mujeres, quienes se encargan de las ventas y el despacho de los productos respectivamente. Es así que sus funcionarios son el principal motor de desarrollo de la compañía.

Existe un agradable ambiente laboral dentro de las instalaciones de Dimaco, ya que la empresa cuenta con colaboradores comprometidos que se encuentra conscientes de sus metas y sus funciones, es así que son parte fundamental de la institución y la sociedad.

1.2.6 Productos

Dimaco al ser una de las comercializadoras de materiales de la construcción más grandes de la ciudad de Tulcán posee una gran diversidad de productos para abastecer la demanda en construcción civil de la ciudad fronteriza.

El total de productos que comercializa la ferretería es de 2600 ítems, que corresponden a las siguientes líneas de productos que se detalla a continuación en la Tabla N°2.

Tabla N° 2 Líneas de productos comercializados en Dimaco

Líneas de Productos	Productos principales
Cemento	Cemento Morteros
Varillas	Laminados Trefilados Perfiles
Grifería	Broncería y complementos Accesorios para baño Lavaderos y patios
Material Eléctrico	Cables Interruptores y tomacorrientes Canaletas y extensiones
Plomería	Tuberías y Accesorios PVC Tuberías y Accesorios polipropileno Pegas, Soldas y Teflón
Cerraduras	Cerraduras de pomo y manijas Cerraduras eléctricas
Equipos de Seguridad Industrial	Cascos, chalecos reflejantes, botas, conos
Aditivos	Acelerantes Impermeabilizantes Pegantes
Techos	Eternit Traslucido Zinc

Es así, que los productos más vendidos de Dimaco son el cemento, y productos de acero, como lo son los laminados, trefilados y perfiles que constituyen el mayor porcentaje de sus ventas.

Dimaco se ha caracterizado por brindar a sus clientes productos de calidad acorde a sus necesidades, comercializa las marcas más reconocidas como lo es cemento Selva Alegre, varillas Adelca, entre sus principales productos estrellas.

1.2.7 Proveedores

Dimaco, es una institución que comercializa productos de la construcción, ante esto la empresa depende mucho de sus proveedores, es así que posee una cartera de proveedores (32 en total), que le permiten ofrecer a sus clientes productos de la mejor calidad a un cómodo precio.

A continuación, en la Tabla N° 3 se detallan los principales proveedores de la ferretería DIMACO.

Tabla N° 3 Principales Proveedores Dimaco a (Dic 2015)

Proveedor	Porcentaje
ACERIA DEL ECUADOR CA ADELCA	36,12%
UNACEM ECUADOR S.A.	32,08%
MARIO RUBIO CIA. LTDA.	4,56%
INTACO ECUADOR S.A.	4,41%
HUERA SEGUNDO MARCOS	3,23%
CERVANTES CISNEROS JORGE NICOLAS	2,31%
NOVACERO S.A.	1,90%
CULQUI TERAN JOSE ANIBAL	1,28%
PROFERMACO CIA. LTDA.	1,13%
MEGAKONS S.A.	1,05%
OTROS	11,93%
Total	100%

La empresa Acería del Ecuador C.A., es el principal proveedor de la ferretería con el 36,12% del total de compras, seguidamente de Unacem Ecuador S.A con el 32,08%; estas dos compañías se dedican esencialmente a la producción de acero y cemento respectivamente convirtiéndose estos en los productos que más valor y utilidad generan para Dimaco.

1.2.8 Clientes

Dimaco al ser una empresa relativamente joven en la ciudad de Tulcán, posee un número considerable de clientes que según su sistema contable Latinium son 7321, en su mayoría se encuentran conformados por representantes y profesionales a cargo de obras de construcción públicas y privadas (ingenieros, arquitectos, etc.), obreros, albañiles y personas que necesitan de algún tipo de material o herramienta para efectuar arreglos en sus hogares.

A continuación, en la Tabla N° 4 se detalla los principales clientes de la ferretería DIMACO de acuerdo al volumen en ventas del año 2015.

Tabla N° 4 Principales Clientes DIMACO (Dic 2015)

Clientes	Porcentaje
INGENIEROS	30,65%
ARQUITECTOS	23,93%
CONSTRUCTORAS	6,12%
OTROS	39,31%
Total	100%

El 30,65% de las ventas corresponde a ingenieros civiles, seguido del 23,93% por arquitectos; siendo estos los principales grupos de clientes de la ferretería, en un 6,12% corresponde a compañías constructoras, y por último el 39,31% corresponde a personas naturales y personas que no exigen su factura (consumidor final).

Además, la empresa brinda una buena atención a sus clientes, que incluye el asesoramiento en el momento de la compra de sus productos; caracterizándose, como una empresa que ofrece no solo productos de calidad sino una buena atención dentro y fuera de sus instalaciones; es así, que si el cliente lo requiere Dimaco cuenta con un servicio de puerta a puerta para el traslado de sus materiales.

1.2.9 Competencia

En cuanto a la competencia, es necesario conocer a este conjunto de empresas que ofrecen productos iguales o similares que la ferretería Dimaco; es decir las instituciones o negocios que tratan de satisfacer las mismas necesidades de los mismos grupos de clientes. A continuación, en la Tabla N° 5 se presenta el listado de ferreterías de la ciudad de Tulcán.

Tabla N° 5 Ferreterías de la ciudad de Tulcán

Número	Ferreterías	Sector
1	Dimaco	Sur
2	Ferrenit	Centro
3	Profemac	Centro
4	Comercial Carchi	Norte
5	S/N (Ing. Carlos Rueda)	Centro
6	Comercial Quiroz	Centro
7	Electrolux	Norte
8	MC	Sur
9	Norte	Norte
10	Terminal	Sur
11	Don Guerrero	Norte
12	Lumax	Centro
13	Torniperno	Centro
14	La casa del constructor	Sur
15	Su Ferretería	Centro
16	Electro - Ferretero Leonardo	Sur
17	El Maestro	Norte
18	Ferretería Prado	Norte
19	Comercial Ayala Hernández	Centro
20	Ferrotex	Norte
21	Casa Comercial San José	Norte
22	Ferri-Norte	Centro
23	Ferro Eléctrico el Foco	Centro
24	Disarco	Norte

Dimaco se encuentra geográficamente situado en el sector Sur de la ciudad de Tulcán, siendo el centro de distribución más grande de la zona. Sus principales competidores son Comercial Cachi que se encuentra en el Norte y Comercial Quiroz en el centro de la ciudad. El resto de ferrerías, son negocios nuevos en el mercado, que en su mayoría son clientes de las grandes distribuidoras de productos de la ciudad antes mencionadas.

Si bien es cierto, Dimaco es una de las ferreterías más grandes de la ciudad de Tulcán, las apariciones de estas pequeñas ferreterías ameritan tomar medidas estratégicas por parte de sus propietarios, de tal manera que se siga conservando su participación en el mercado.

1.3 ANÁLISIS FODA

Una vez realizado un análisis externo e interno con respecto a todos los factores que afectan directa o indirectamente a la ferretería Dimaco, se llegó a determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que corresponden a la situación actual del negocio.

El Análisis FODA, permite sacar conclusiones importantes acerca de la situación actual de la empresa con respecto a factores externos (oportunidades o amenazas), o a su vez aquellos factores internos (fortalezas y debilidades), permitiendo así a sus administradores adecuar estos factores para la toma de decisiones alineadas a los objetivos y estrategias de la organización. (David, 2013)

A continuación, en la Tabla N° 6 se describe el detalle del análisis FODA:

Tabla N° 6 Matriz FODA Dimaco

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> - Acceso nuevas tecnologías - Inversiones en el sector generadas por construcción de la UPEC - Mayor existencia de créditos a través del MIDUVI. - Crecimiento poblacional y económico del sector de las ferreterías. - 	<ul style="list-style-type: none"> - Nuevos impuestos y políticas tributarias - Dependencia económica del crudo. - Aumento de las tasas de empleo y subempleo. - Continua devaluación del peso colombiano. - Aumento de los niveles de inflación
Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> - Experiencia en el mercado - Amplias instalaciones para recepción de materiales - Buena atención al cliente - Buen ambiente laboral - Diversidad y buena calidad de productos 	<ul style="list-style-type: none"> - Poca utilización de su sistema contable. - No dispone de un plan estratégico - Objetivos sin limitación de tiempo - Grandes volúmenes de inventarios inmovilizados - Escasa utilización de herramientas electrónicas (redes sociales, etc.)

2. LEVANTAMIENTO DE LOS PROCESOS ACTUALES

2.1.MARCO TEÓRICO

2.1.1.Definición de un proceso

En la administración se utiliza frecuentemente el término proceso, es así que para Tobón (2010), un proceso es un conjunto de actividades secuenciales ordenadas o equivalentes que realiza un productor, sobre un insumo, le agrega valor a éste y de esta manera suministra un producto o servicio para un cliente externo o interno; por lo tanto, los procesos toman entradas a las cuales se le agrega valor (insumos), para obtener como resultado una salida, que tiene como destino clientes internos o externos.

Es así, que el propósito de un proceso es el de satisfacer las expectativas y necesidades de un cliente de acuerdo a términos de calidad, para en un futuro optimizarlo y mejorarlo con el fin de aumentar la productividad de la empresa.

El gestionar los procesos de la empresa, hace compatibles las necesidades internas con la satisfacción del cliente. Es así, que tradicionalmente las instituciones se han estructurado como organizaciones por departamentos que

poco tiene que ver con las necesidades de los clientes; para ello el gestionar los procesos trata de orientar a la creación de valor mediante el diseño de procesos. (Perez, 2012)

De acuerdo a José Ángel Maldonado (2015), los beneficios de centrarse en los procesos tienen las siguientes ventajas:

- Orienta a la empresa hacia las necesidades del cliente y hacia sus objetivos.
- Permite optimizar y racionalizar el uso de los recursos con criterios de eficacia global versus eficacia local o funcional.
- Aporta a una visión más amplia y global de la organización y de sus relaciones internas.
- Contribuye a reducir los costos operativos y de gestión.
- Contribuye a reducir los tiempos de desarrollo, lanzamiento y fabricación de productos o suministro de servicios.
- Permite la autoevaluación del resultado del proceso por parte de cada persona.

- Contribuye a desarrollar ventajas competitivas propias y duraderas en el tiempo.

2.1.2.Elementos de los procesos

Para contribuir a mejorar la productividad de la empresa, y poder identificar las actividades de cada proceso, es necesario conocer los elementos que intervienen en cada uno de ellos. Es así que para Christopher K. Ahoy (2010), los procesos en una organización, en el corto como en el largo plazo, deben ser mejorados con el objetivo de asegurarse de que se está trabajando al máximo por el cliente. A continuación, en la Figura N°9 se presenta los elementos de un proceso.

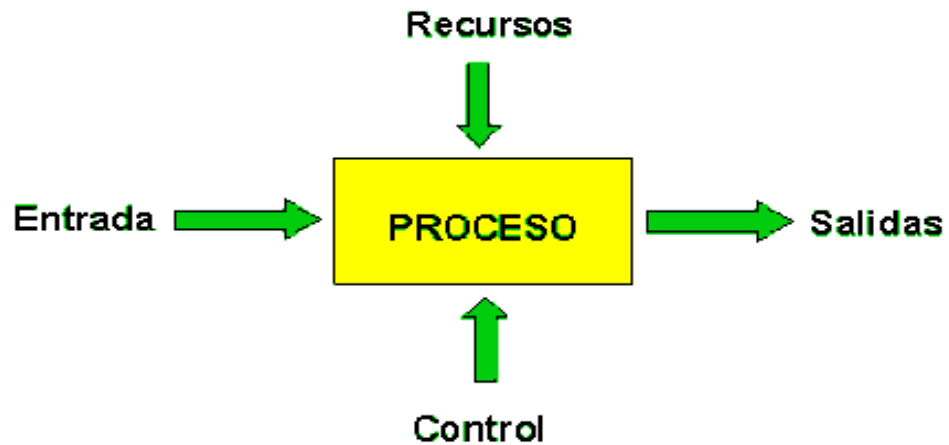


Figura N° 9 Elementos de un proceso
Fuente: ISO 9001 Calidad

Es así que las entradas de un proceso pueden ser elementos de diversos tipos como lo es información, elementos humanos o elementos físicos. Las salidas al

igual que las entradas pueden ser materiales, información, elementos físicos o a su vez pueden ser un proceso posterior. Los recursos son los medios o elementos que se necesita para que se desarrolle el proceso, como por ejemplo información, software o equipos necesarios para su ejecución. Los controles, se refieren a aquellos sistemas que de alguna manera controlan al proceso, permitiendo que el mismo pueda ser medido. (Gens, 2012)

2.1.3. Tipos de Procesos

Según Herrera y Vergara Schmallbach (2010), en un enfoque basado en procesos se puede distinguir tres tipos de procesos:

- **Procesos estratégicos o gobernantes:** aquellos que dan dirección a la organización, sienten los mismos un soporte para el establecimiento de la estrategia.
- **Procesos operativos o misionales:** aquellos que constituyen el pilar fundamental de la empresa, se encuentran alineados con la misión de la misma.
- **Procesos de apoyo:** son aquellos procesos que de alguna manera dan soporte a la ejecución de los procesos estratégicos y los procesos misionales, facilitando su realización.

2.1.4. Definición de diagrama de flujo

Para muchos autores, la manera más fácil de entender a un determinado proceso, es mediante imágenes ordenadas que muestren un flujo, reemplazando un sin número de palabras que pueden confundir a los usuarios. Un diagrama de flujo, también llamado flujograma, es una técnica básica que permite entre otras cosas describir a un proceso, mostrando las actividades que se realizan desde un punto de partida hasta un punto final, mediante la utilización gráfica de símbolos. (Navarrete, 2001)

Un diagrama de flujo permite identificar cuáles son las actividades que podrían generar improductividades o cuellos de botella dentro de un determinado proceso; es así que de esta técnica permite eliminar o mejorar dichas actividades con el fin de que el proceso fluya de una manera más apropiada., generando valor en sus actividades.

2.1.5. Ventajas de los flujogramas

De acuerdo con García (2007), la utilización de flujogramas proporciona un sin número de ventajas para la institución que se detalla a continuación:

- Describe los diferentes pasos del proceso
- Identifica las debilidades y fortalezas del proceso


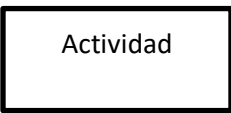
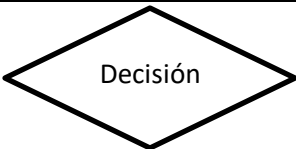
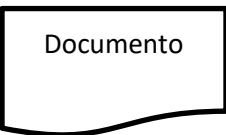
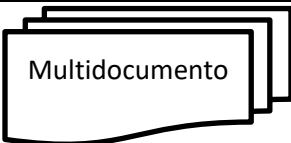
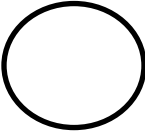



- Plantea la diferencia de los que se hace contra lo que debería hacerse
- Facilita ejecutar los trabajos
- Permite un equilibrio de las cargas laborales
- Genera calidad y productividad

Es así, que los diagramas de flujo permiten identificar las oportunidades y problemas para mejorar los procesos, identificando actividades redundantes que no agregan valor al proceso, ni a la institución; además pueden ser un gran apoyo para la capacitación de nuevos empleados y soporte para aquellos que realicen determinadas tareas.

2.1.6.Elementos de un Diagrama de Flujo y Simbología

Un diagrama de flujo, se encuentra conformado por diferentes tipos de figuras que facilita a sus usuarios una mejor comprensión del flujo del proceso, proporcionando un método de comunicación más eficaz, debido a que su simbología es de carácter universal. A continuación, en la Tabla N° 7 se muestran los principales elementos que de un diagrama de flujo.

Tabla N° 7 Elementos de diagrama de flujo

Símbolo	Descripción
	Terminal: Indica el inicio o la terminación del proceso.
	Actividad: Representa a una actividad llevada a cabo en el proceso.
	Decisión: Indica un punto en el flujo en que se produce una bifurcación de “Si” o “No”
	Documento: Se refiere a un documento que se utilice, se genere o salga del proceso.
	Multidocumento: Se refiere a un conjunto de documentos.
	Conector: Se encarga de enlazar las actividades del proceso en el mismo documento
	Conector de página: Permite la conexión de dos páginas diferentes
	Base de datos: Empleado para representar la grabación de datos
	Línea de Flujo: Proporciona indicación sobre el sentido de flujo del proceso

Fuente: AITECO, (2003)

2.1.7. Análisis de valor agregado

Dimaco es una empresa que tiene como principio fundamental la satisfacción del cliente; es así que se para conocer cuáles son los procesos actuales que generan valor al cliente o al negocio se utilizará un análisis de valor agregado.

Según Nattivos (2016), el valor agregado es una distinción de que se le da a un producto o servicio, con el fin de darle un mayor valor comercial; en otras palabras, es una característica poco común que puede darle a una empresa o negocio cierto grado de diferenciación con respecto a sus competidores.

2.1.7.1. Tipos de actividades

Un análisis de valor agregado hace referencia a un estudio de aquellas actividades que generan valor al negocio, al cliente o aquellas que simplemente no agregan valor. Para Harrington J. (1993) se las clasifica en tres categorías:

- Actividades que agregan valor al negocio (VAN). Son aquellas actividades que, sin ser necesarias para generar un producto o servicio, contribuyen a las funciones del negocio y crean valor al mismo.

- Actividades que agregan valor al cliente (VAC). Son aquellas actividades que contribuyen a los requerimientos del cliente; en otras palabras, son necesarias para proporcionar un producto o servicio.
- Actividades que no agregan valor al cliente (NVA). Son aquellas actividades que no generan valor ni al negocio ni al cliente, y es mejor tratar de eliminarlas.

El análisis de valor agregado permite identificar dichas actividades, para de esta manera clasificarlas y tomar la mejor opción para mejorar el proceso. Es así que en la Figura N°10 se muestra cómo se realiza la evaluación de las actividades.

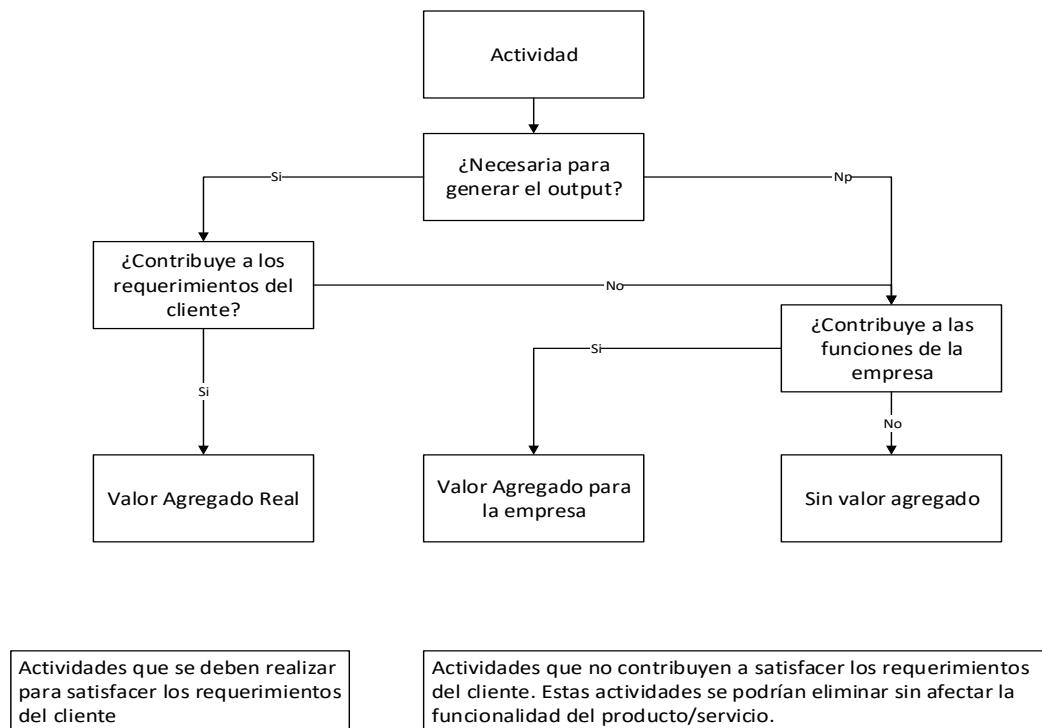


Figura N° 10 Evaluación del valor agregado

Fuente: James Harrington, (1993)

Se puede observar en la figura que el propósito del Análisis del Valor Agregado, es el de que cada actividad tenga como objetivo la satisfacción del cliente externo e interno. Es así, que J. Harrington (1993) sugiere la eliminación de aquellas actividades repetitivas, aquellas que requieren aprobación o inspección (eliminación de burocracia); además de optimizar aquellas que agregan valor a la empresa y encontrar la manera de mejorar aquellas que agregan valor la cliente.

2.1.7.2. Objetivos

Según CGE (2014), el emplear la herramienta del análisis de valor agregado tiene como objetivos primordiales los siguientes:

- Mejorar la calidad del proceso
- Mejorar la productividad mediante la reducción de costos y tiempos innecesarios en las actividades
- Mejorar la calidad del trabajo, eliminando aquellas actividades que no agregan valor.

2.2. LEVANTAMIENTO Y ANÁLISIS DE LOS PROCESOS

2.2.1. Inventario de Procesos

Mediante una entrevista con los administradores de Dimaco se logró la identificación de los procesos que maneja la empresa actualmente; la colaboración de sus empleados ha sido fundamental para obtener un punto de partida en la elaboración de un inventario de procesos inicial utilizando un formato para el levantamiento de la información que se lo muestra en el Anexo N° 1. Es así que Dimaco, para el cumplimiento de sus funciones cuenta con los siguientes procesos que se detallan a continuación en la Tabla N°8.

Tabla N° 8 Inventario de Procesos actuales Dimaco

CODIFICACIÓN	PROCESO	TIPO DE PROCESO
PM.01	Cobros	Misional
PM.02	Despacho	Misional
PM.03	Compras	Misional
PM.04	Ventas	Misional
PM.05	Almacenamiento	Misional
PM.06	Inventario de productos	Misional
PA.01	Transporte	Apoyo
PA.02	Pagos Proveedores	Apoyo
PA.03	Contabilidad	Apoyo
PA.04	Pago de Nómina	Apoyo

2.2.2.Descripción de los procesos

Los procesos enlistados anteriormente, se encuentran graficados y detallados de acuerdo a las actividades que le corresponde a cada uno en el Anexo N° 2

La descripción de los procesos tiene como objeto el de detallar el propósito que tiene cada uno de ellos, es así que gracias a la colaboración de los funcionarios de Dimaco y mediante observación directa, se recopiló la información necesaria para poder entender cuál es la razón de realizarlos y de qué manera se los hace. Es así que se ha identificado 10 procesos existentes en las operaciones de la empresa, que se los detalla a continuación:

2.2.2.1. Procesos Estratégicos

En una reunión con los administradores, se determinó que no existe ningún tipo de proceso estratégico actual, que otorgue un direccionamiento al negocio; es así que Dimaco, no cuenta con ningún tipo de proceso de planificación estratégica u operativa, representando una debilidad importante a considerar para el negocio.

Además, se pudo constatar que los empleados se rigen a las disposiciones del Gerente General al no contar con un plan operativo; siendo así que no

existe ninguna clase de control o procedimiento estandarizado que permita controlar y regular tanto los recursos humanos como los recursos productivos, estableciendo así otra debilidad importante.

2.2.2.2. Procesos Misionales

En lo que se refiere a los procesos misionales, se pudo identificar aquellos que se encuentran alineados con la razón de ser de la empresa siendo estos un total de 6, que se detallan a continuación:

- Cobros:

La cajera es la encargada de recibir la factura de venta, en dónde se encarga de gestionar la cancelación de la misma. Si el pago es de contado (efectivo, cheque, transferencia), se procede a recibir el dinero y a sellar la factura para que continúe con el proceso de despacho. En caso de que su forma de pago sea mediante crédito, se pide una autorización al administrador y es él quién da el consentimiento para continuar con el pago, se recibe un cheque posfechado y se modifica en el sistema que el pago fue a crédito; además se archiva la factura original con la firma del cliente en el registro de cuentas por cobrar y se le entrega una copia de su factura con el sello para continuar con el proceso de despacho.

- Despacho:

El cliente una vez que ha cancelado su factura, procede a entregar al jefe de bodega el documento con el sello correspondiente, el jefe de bodega identifica en donde se encuentran los productos y se procede con la entrega de los mismos. Si el cliente tiene transporte propio se le hace ingresar al vehículo; y en caso de que no lo tenga se le ofrece el servicio de transporte. Por último, se entregan los productos junto con la factura al cliente.

- Compras:

La asistente de ventas revisa el inventario mínimo semanalmente, y realiza con listado de los productos que se necesita comprar, y entrega el listado al administrador, quién consulta la última factura del proveedor y se contacta con el mismo por teléfono. Se le comunica al proveedor el requerimiento, si es que el dispone de los productos se solicita una cotización y se coordina los tiempos de entrega y plazos de pago para finalmente confirmar el pedido. Si el proveedor no dispone de productos, se selecciona otro proveedor.

- Ventas:

La asistente de ventas es la encargada de recibir al cliente, orientándolo en cuanto a sus necesidades, recibe el pedido y procede a verificar en el sistema si hay existencias disponibles e informar le precio al cliente; además de mostrarle al cliente varias opciones y marcas para una mejor elección. Cuando el cliente está de acuerdo con la venta la asistente procede a emitir una factura y registrarla en el sistema de la compañía. En caso que de que le cliente lo requiera, se envía la factura vía correo electrónico y se la imprime para que le cliente pueda trasladarse a cancelar su factura en caja.

- Almacenamiento

El jefe de bodega recibe los productos con su respectiva factura, en donde se encarga de constatar que los productos facturados se encuentren en el pedido, y de esta manera se firma la guía de remisión y se entrega la factura al administrador para que la ingrese en el sistema y se proceda a hacer el ingreso del producto en la bodega. En caso de ser producto de bodega interna, el ingreso lo realiza una asistente de ventas y si el producto no es de bodega interna el encargado es el jefe de bodega; en cualquiera de los dos casos se debe informar al administrador si existe algún tipo de novedad.

- Inventario de Productos

El administrador realiza el inventario de productos semanalmente, en donde ingresa al sistema e imprime el stock de inventarios que le permite revisar físicamente si los inventarios coinciden tanto en el sistema como físicamente y los registra en un Kardex, en caso de que no coincidan los inventarios se realiza un ajuste al final del resultado para tomar en cuenta en sus operaciones.

2.2.2.3. Procesos de Apoyo

En lo que se refiere a los procesos de apoyo, se ha encontrado un total de 4 procesos que facilitan y sirven de apoyo a las funciones principales del negocio de la ferretería que se detallan a continuación:

- Transporte

El jefe de bodega verifica si en la factura se cuenta con el sello de transporte, si este es el caso; se procede a dirigir al cliente con el chofer que esté disponible en ese momento y de acuerdo a su disponibilidad, dependiendo de los turnos de entrega que tengan los mismos, es así que el chofer pregunta la dirección de la entrega y se procede a trasladar los productos de acuerdo a las especificaciones del cliente.

- Pago a proveedores

El pago a proveedores, se lo realiza desde el momento que se archivan las facturas en la carpeta de cuentas por pagar, y se espera a que el proveedor se acerque a las instalaciones, y se procede a revisar las facturas y las fechas de pago con el fin de realizar ajustes como las retenciones, y en el caso que hubiese notas de crédito o devoluciones. Una vez realizado los ajustes, se emite un cheque y se lo revisa con el proveedor, entregándole las facturas y el respectivo cheque. El proveedor otorga un recibo de pago, y las facturas con su respectivo sello de cancelado; para así archivar las facturas en la carpeta de facturas canceladas.

- Contabilidad

Una vez que se ha terminado los procesos de cobro y pago a proveedores, empieza el proceso de contabilidad con la recolección de las facturas en las que se incluye las manuales; luego se procede a verificar si cuentan con su respectiva autorización ingresando a la página del SRI, se realiza ajustes si son necesarios y se consolida la información para la elaboración de los formularios 103 y 104 y hacer las respectivas declaraciones tributarias.

- Pago de Nómina

La contadora es la persona encargada de revisar la nómina de la empresa y sus sueldos, de acuerdo a la tabla de sueldos sectoriales, elaborando los roles de pago de cada empleado con la atención especial si existiese alguna novedad como horas extra u otra remuneración, para posteriormente enviar los roles de pago al administrador; siendo este quién se encarga de la aprobación de cada uno de los roles. Una vez aprobado, se procede a llamar a cada empleado de acuerdo a sus días de pago para revisar con ellos sus sueldos y salarios y si el empleado está de acuerdo finalmente se le otorga la remuneración en efectivo.

2.3. ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO POR PROCESOS

El valor agregado significa que un producto o servicio ofrece una distinción extra, para que los mismos sean percibidos de una manera que genere valor para el cliente. Ahora bien, el análisis de valor agregado consiste en validar aquellas actividades del proceso que agregan valor y son necesarias para el funcionamiento del proceso.

En cuanto a las actividades que no agregan valor ni al cliente ni a la empresa, están funcionando de una manera inadecuada o están utilizando recursos que no les corresponde, es así que las mismas deberán ser optimizadas o en tal caso eliminadas, para un mejor aprovechamiento de los recursos.

A continuación, se detallan los resultados obtenidos de acuerdo al análisis de valor agregado de cada uno de los procesos actuales de la empresa; los resultados se muestran en las Tablas N°9-18 y en las Figuras N° 11-20. El desglose de actividades se lo puede apreciar en el Anexo N° 3.

a. Proceso de Cobros:

Tabla N° 9 A.V.A. Proceso de Cobros

	VOLUMEN	TIEMPO	COSTO
VAC	3	8 min	\$ 0,37
VAN	1	2 min	\$ 0,09
NVA	3	6 min	\$ 0,25

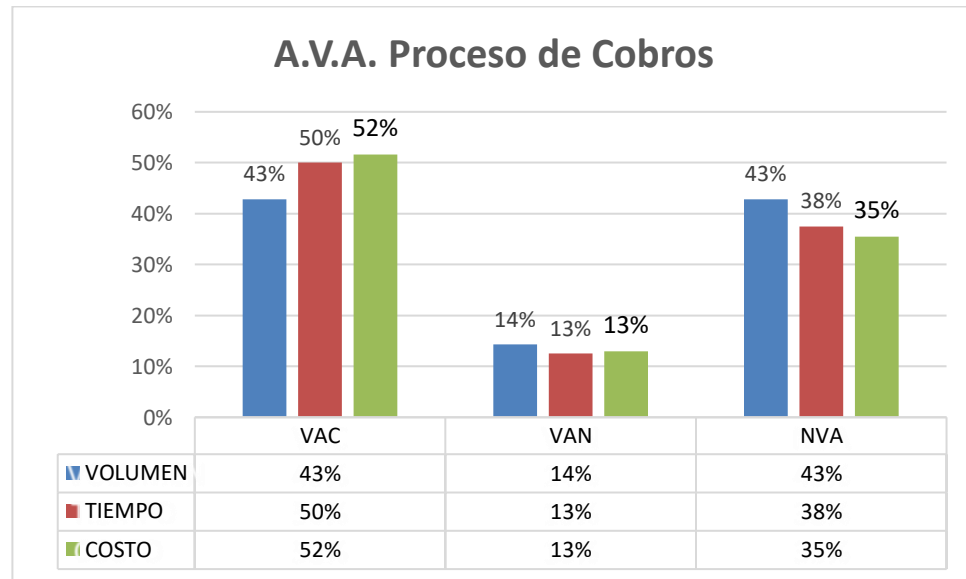


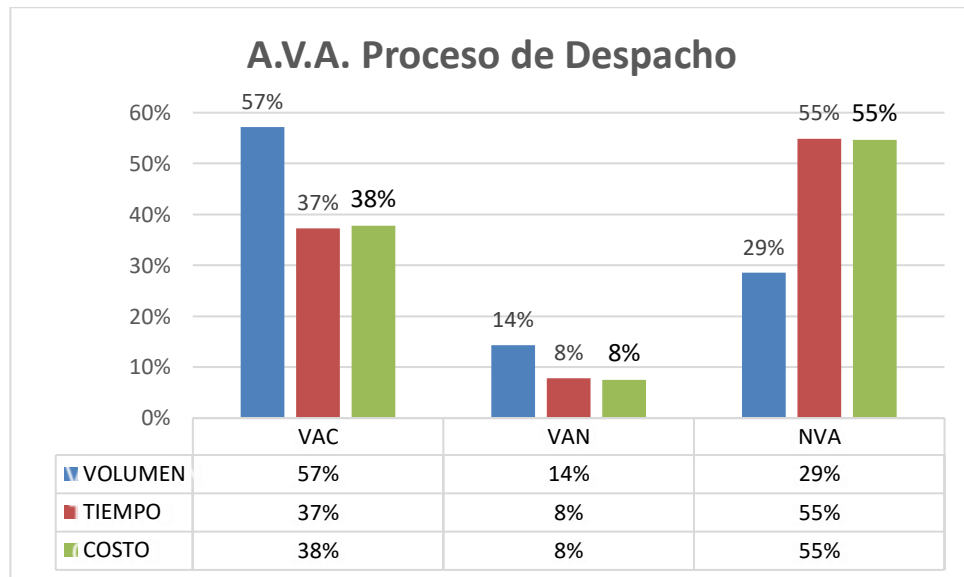
Figura N° 11 A.V.A. Proceso de Cobros

En la Tabla N° 9 se puede observar que existen actividades que no agregan valor al proceso debido que a existe tiempos de espera en el momento de recibir la factura, además; se puede establecer políticas que ayuden a eliminar dichas actividades y agilizar el proceso de cobro.

b. Proceso de Despacho:

Tabla N° 10 A.V.A. Proceso de Despacho

	VOLUMEN	TIEMPO	COSTO
VAC	4	17 min	\$ 0,69
VAN	1	4 min	\$ 0,15
NVA	2	22 min	\$ 0,86

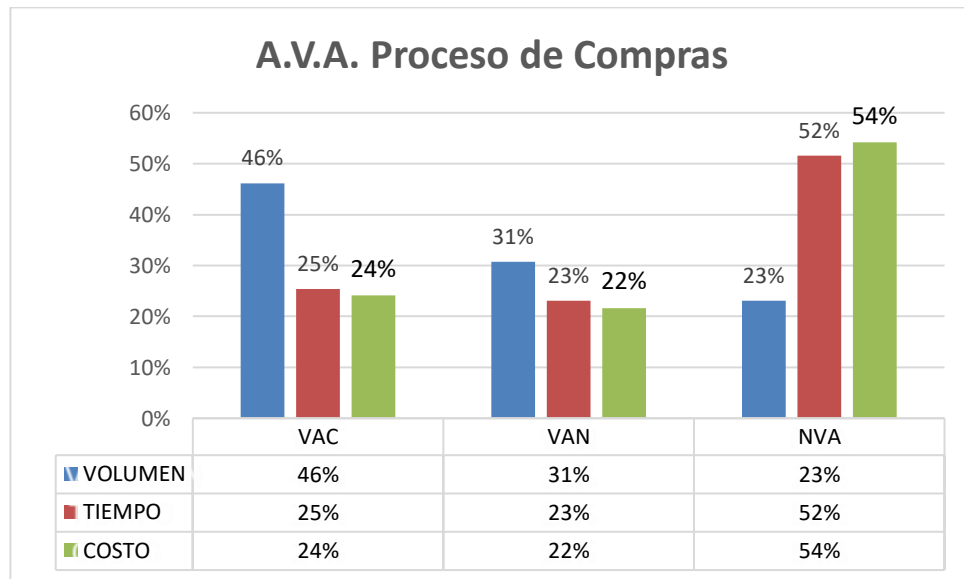
**Figura N° 12 A.V.A. Proceso de Despacho**

Como se muestra en la Tabla N° 10, existen actividades que no agregan valor al cliente y generan demoras en el momento de trasladar los productos al medio de transporte; es así, que se podría realizar una mejor reubicación de ciertos productos para que en el momento del picking se reduzca el tiempo de identificar y trasladar los productos al medio de transporte, y por lo tanto no se genere líneas de esperas con respecto a los clientes.

c. Proceso de Compras:

Tabla N° 11 A.V.A. Proceso de Compras

	VOLUMEN	TIEMPO	COSTO
VAC	6	33 min	\$ 1,82
VAN	4	30 min	\$ 1,63
NVA	3	67 min	\$ 4,09

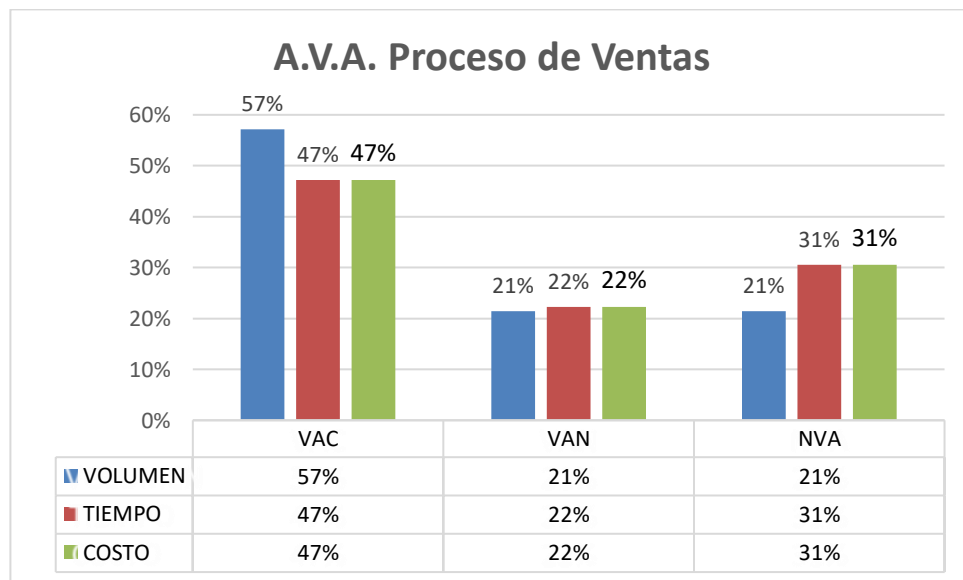
**Figura N° 13 A.V.A. Proceso de Compras**

Se muestra que el proceso de compras presenta varias trabas que impiden el flujo del mismo. Es así, que no cuenta con una cartera de proveedores que permita comparar precios y demás características de productos. Además, no se lleva un control y seguimiento de las compras realizadas en la empresa, siendo así que las actividades que no agregan valor tiene un porcentaje y costo significativo. Otro aspecto a tomar en cuenta, es que no existe un respaldo formal en el momento de solicitar una cotización o proforma de algún material.

d. Proceso de Ventas:

Tabla N° 12 A.V.A. Proceso de Ventas

	VOLUMEN	TIEMPO	COSTO
VAC	9	18 min	\$ 0,69
VAN	2	6 min	\$ 0,23
NVA	2	9 min	\$ 0,35

**Figura N° 14 A.V.A. Proceso de Ventas**

En general el proceso de ventas, muestra que las actividades del mismo agregan valor al cliente con un total del 57%. Existen ciertas actividades que no agregan valor y generan un costo adicional al proceso; el proceso de ventas es uno de los más importantes ya que es el momento en dónde más se comparte con el cliente; es así que el mismo debe ser mejorado desde la atención hasta hacer un seguimiento de los mismos. Otro aspecto a tomar en cuenta es la de establecer políticas en cuanto a descuentos en los precios de productos.

e. Proceso de Almacenamiento:

Tabla N° 13 A.V.A. Proceso de Almacenamiento

	VOLUMEN	TIEMPO	COSTO
VAC	4	19 min	\$ 0,84
VAN	2	25 min	\$ 1,00
NVA	3	10 min	\$ 0,57

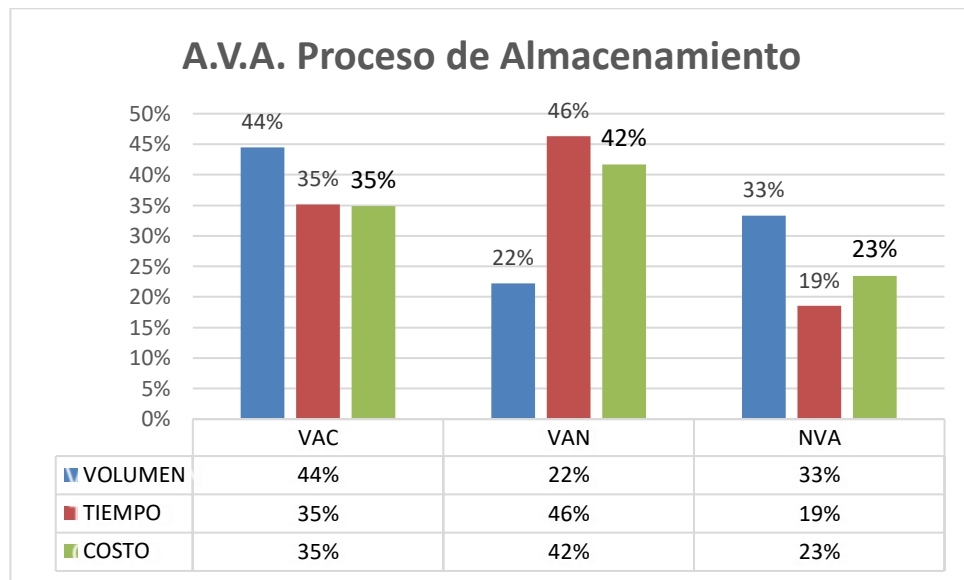


Figura N° 15 A.V.A. Proceso de Almacenamiento

Como se puede observar en la Figura N° 15, el proceso de almacenamiento tiene varias actividades que no agregan valor ni al cliente ni a la empresa con un 33% como son el traslado de documentación o las firmas de documentos por diferentes personas. Además, se muestra que en el proceso existen trabas como la ubicación de los materiales en la bodega y la identificación de los mismos dando como resultado un tiempo improductivo.

f. Proceso de Inventario de Productos:

Tabla N° 14 A.V.A. Proceso de Inventario de Productos

	VOLUMEN	TIEMPO	COSTO
VAC	4	14 min	\$ 0,84
VAN	2	40 min	\$ 2,50
NVA	2	9 min	\$ 0,56

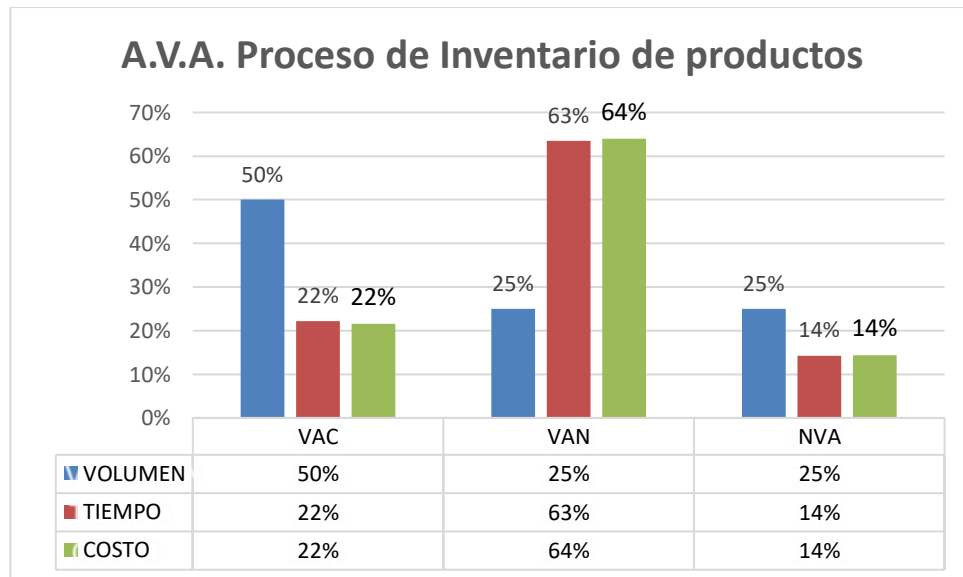


Figura N° 16 . Proceso de Inventario de Productos

En la Figura N° 16 se puede apreciar que el 50% de las actividades del proceso de almacenamiento agregan valor al cliente y el 63% agregan valor a la empresa. Si bien es cierto, los resultados del levantamiento del proceso son buenos, existen ciertas actividades que deben ser eliminadas o mejoradas con el fin de brindar información oportuna de los ítems disponibles; además existen demoras al momento de realizar el inventario, ya que el mismo no se encuentra rotulado.

g. Proceso de Transporte:

Tabla N° 15 A.V.A. Proceso de Transporte

	VOLUMEN	TIEMPO	COSTO
VAC	2	9 min	\$ 0,49
VAN	2	22 min	\$ 1,17
NVA	2	22 min	\$ 1,19

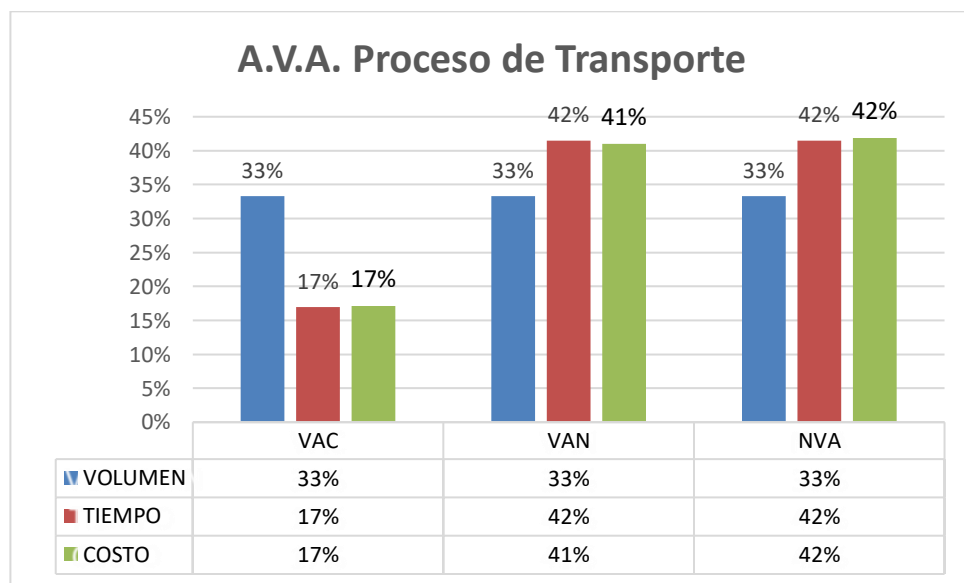


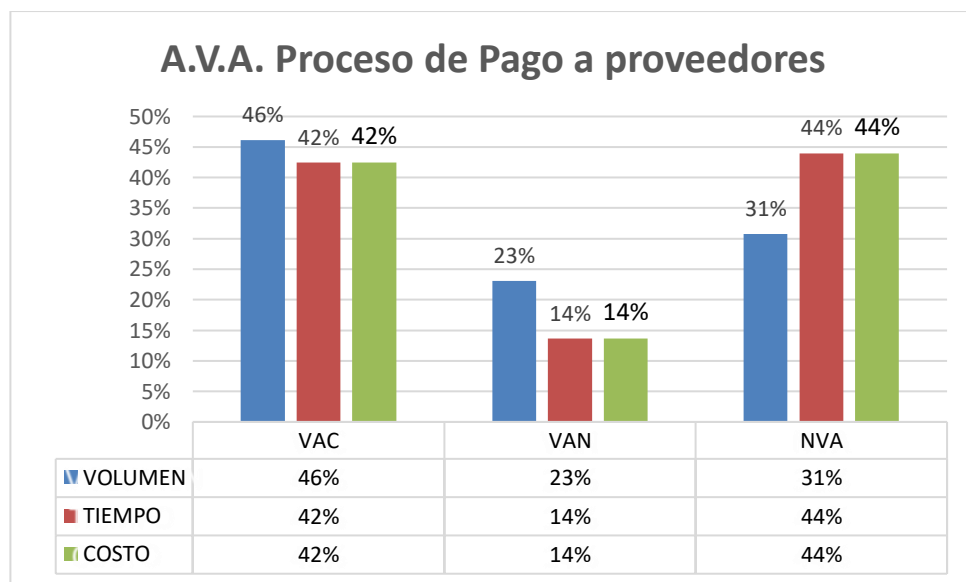
Figura N° 17 A.V.A. Proceso de Transporte

En la Figura N° 17, se puede observar que existen actividades que generan un costo muy elevado del 42% y no agregan valor al proceso, esto es debido a que se realizan traslados de los productos a lugares indicados por los clientes, realizando un viaje con una sola orden; es así, que se podría optimizar cada viaje en lo posible con varios pedidos. Además, el 33% de actividades que no agregan valor al proceso, pueden ser mejoradas.

h. Proceso de Pago a Proveedores:

Tabla N° 16 A.V.A. Proceso de Pago a Proveedores

	VOLUMEN	TIEMPO	COSTO
VAC	6	28 min	\$ 1,75
VAN	3	9 min	\$ 0,56
NVA	4	29 min	\$ 1,81

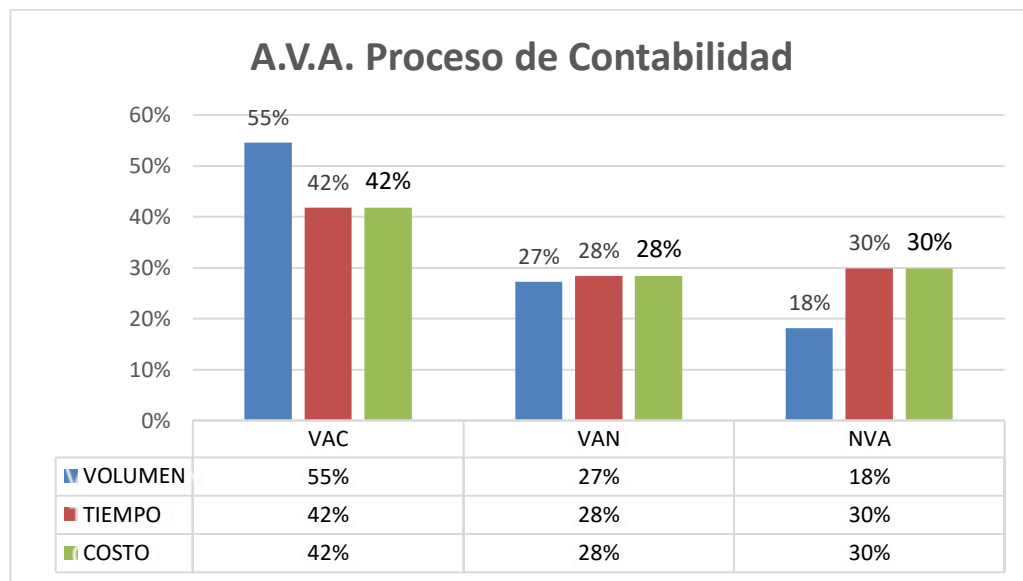
**Figura N° 18** A.V.A. Proceso de Pago a Proveedores

En el proceso, se identifica varias autorizaciones y aprobaciones que dan como resultado demoras en la gestión de los pagos, siendo así que en la Figura N° 18 el 31% de las actividades no agregan valor y no existen políticas para el control de los pagos. Además, se pudo identificar que la persona encargada del proceso por motivos del negocio ocasiona demoras en el mismo, ya que es a única responsable de gestionar los pagos.

i. Proceso de Contabilidad:

Tabla N° 17 A.V.A. Proceso de Contabilidad

	VOLUMEN	TIEMPO	COSTO
VAC	6	56	\$ 2,92
VAN	3	128	\$ 6,67
NVA	2	40	\$ 2,08

**Figura N° 19 A.V.A. Proceso de Contabilidad**

En cuanto al proceso de contabilidad se pudo observar que el tiempo destinado a las actividades que agregan valor a la empresa es de un 28% del total, el cual puede ser reducido con el establecimiento de políticas que permitan de una manera más ágil la verificación de las facturas. Por otro lado, existen actividades que generan trabas en el proceso y no se cuenta con un proceso definido en la presentación de estados financieros o el de pago de impuestos.

j. Proceso de Pago de Nómina

Tabla N° 18 A.V.A. Proceso de Pago de Nómina

	VOLUMEN	TIEMPO	COSTO
VAC	4	18 min	\$ 1,00
VAN	3	16 min	\$ 0,99
NVA	1	10 min	\$ 0,52

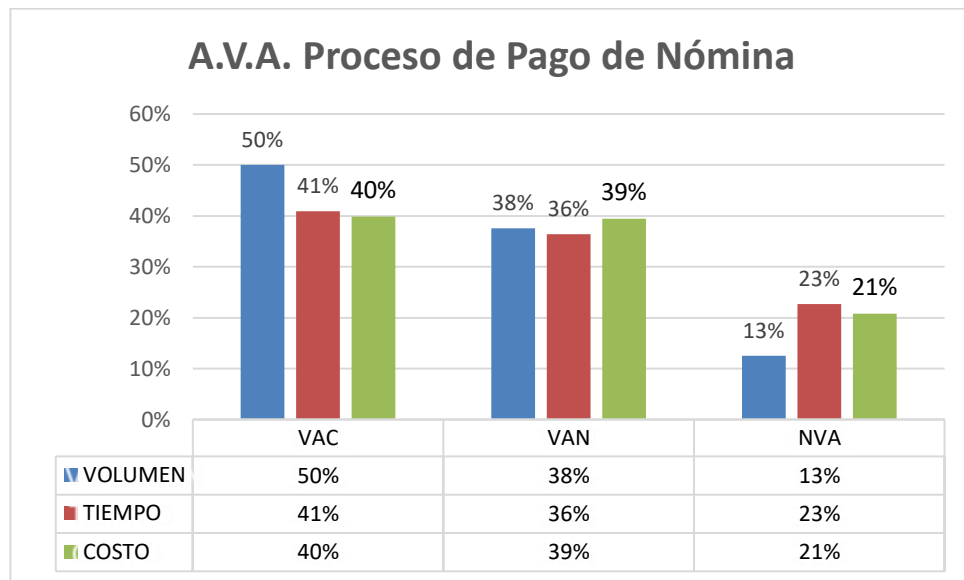


Figura N° 20 A.V.A. Proceso de Pago de Nómina

El A.V.A. indica que existen ciertas actividades en el proceso de nómina que generan un costo innecesario, representando el 13% del total de actividades; siendo así que dichas actividades deben ser eliminadas. Además, se puede apreciar que el 36% del tiempo se encuentra destinado a actividades que agregan valor a la empresa y se lo puede reducir mediante la implementación de nuevas normas y controles en las actividades.

2.4. IDENTIFICACIÓN DE DEBILIDADES Y OPORTUNIDADES DE MEJORA

Dentro de la problemática que se establece en los procesos actuales de la ferretería Dimaco, se ha visto acertado en documentar cada uno de los procesos; es así que una vez realizado el Análisis de Valor Agregado y mediante la observación, se procedió a un diálogo con el gerente para un mejor entendimiento de cada uno de los procesos en cuanto a sus fortalezas y debilidades.

Una vez que se ha realizado el levantamiento de los procesos actuales de la empresa, y de acuerdo a los diagramas de flujo de cada uno de los mismos, se han identificado una serie de debilidades y oportunidades de mejora, que permitirán en el presente estudio presentar una propuesta de mejoramiento y optimización de los mismos, aprovechando de una manera apropiada los recursos. A continuación, se presentan las debilidades y oportunidades de mejora en la Tablas N° 19 a la Tabla N° 28.

Tabla N° 19 Debilidades y Oportunidades Proceso de Cobros

Tipo	Debilidades	Oportunidades de Mejora
Normativa	<p>No existe una planificación para la recuperación de cartera.</p> <p>No se realiza ningún tipo de seguimiento a los créditos concedidos.</p>	<p>Implementar políticas con respecto a la recuperación de cartera</p> <p>Realizar seguimiento vía telefónica a los clientes que poseen deuda.</p>
Personal	Existe demoras en el momento que se traslada el cliente hacia la bodega para despachar su producto.	Dar aviso a bodega que se ha cancelado el pedido del cliente para agilizar el proceso de despacho.
Proceso	En ocasiones, al momento de realizar el cobro el dinero se lo destina inmediatamente a la compra de insumos de oficina y otros.	Documentar el proceso de compra de insumos, permite un mejor control del flujo del dinero.

Tabla N° 20 Debilidades y Oportunidades Proceso de Despacho

Tipo	Debilidades	Oportunidades de Mejora
Infraestructura	<p>Demoras en al momento de entregar los principales productos de venta a los clientes.</p> <p>Existe demoras en cuanto a la identificación de los productos en bodega.</p>	<p>Reubicar los productos con mayor rotación para tener un fácil acceso y despacho de los mismos.</p> <p>Etiquetar por secciones, la ubicación de ciertos productos.</p>
Personal	Entrega incorrecta de productos al cliente.	Capacitar a los empleados sobre productos y atención al cliente.
Personal	Falta de supervisión al momento del despacho.	Llevar un control de los materiales despachados.

Tabla N° 21 Debilidades y Oportunidades Proceso de Compras

Tipo	Debilidades	Oportunidades de Mejora
Normativa	Existe solo un proveedor por cada producto.	Ampliar la cartera de proveedores permite comparar precios, calidad entre otros aspectos
Personas	Existen trabas en el proceso debido a revisiones y aprobaciones de las compras.	Establecer políticas que permitan llevar un mejor control de tiempos.
Control	El administrador no lleva un registro en cuanto a las compras realizadas	Llevar un registro de las compras realizadas detallando fechas, valores detalles y demás para tener conocimiento de las operaciones de la empresa.
Software	Se realiza el registro de las compras solo en momento que se contabiliza la factura.	Aprovechar todas las funciones que permite el sistema Latinium permite conocer si hay existencias o no en bodega.
Proceso	No existe un requerimiento formal, ya que todo contacto y negociación es vía telefónica.	Realizar una requisición vía correo electrónico permite tener constancia de las cotizaciones en caso de imprevistos.
	Existen casos en el que se pierden las facturas, causando problemas en la empresa.	Llevar un registro de facturas en digital permite prevenir estos errores.

Tabla N° 22 Debilidades y Oportunidades Proceso de Ventas

Tipo	Debilidades	Oportunidades de mejora
Normativas	El proceso de ventas no cuenta con políticas que lo controlen.	Establecer políticas permite controlar y mejorar muchos aspectos del proceso.
Software	Mal aprovechamiento de todas las funciones que dispone el sistema Latinium en el momento de registrar la venta.	Capacitar a los usuarios con respecto al sistema permite una mayor optimización de los recursos, como hacer un seguimiento de las ventas.
Proceso	<p>El proceso en sí, cuenta con actividades que no agregan valor ni al cliente ni a la empresa.</p> <p>Existe demoras en el proceso cuando se imprime facturas, la maquina se daña con frecuencia.</p>	<p>Eliminar este tipo de actividades permite estandarizar las actividades del mismo.</p> <p>Adquirir una impresora actualizada que permita agilizar el proceso y prevenir errores.</p>
Personas	<p>Escases de tácticas y estrategias de negociación de ventas con respecto a las asistentes.</p> <p>No existe ninguna persona que se encuentre destinada a algún tipo de reclamo o servicio post-venta.</p>	<p>Capacitar en temas como atención al cliente permite tener ventajas en la negociación.</p> <p>Delegar a una persona que se encargue de los reclamos y servicios al cliente.</p>
Documentación	No existe un manual de procedimientos que controlen el proceso	Elaborar un manual de procesos que permite controlar los documentos como las facturas de venta.

Tabla N° 23 Debilidades y Oportunidades Proceso de Almacenamiento

Tipo	Debilidades	Oportunidades de mejora
Normativa	<p>No existen políticas en cuanto a la ubicación de los materiales en el momento del almacenamiento.</p> <p>Existen ocasiones que los materiales que llegan se los ubica sobre los que ya están en la bodega, dificultando rotar los inventarios.</p>	<p>Establecer políticas en cuanto a la ubicación de los materiales permite almacenar y despachar los materiales de una forma más eficiente.</p>
Infraestructura	<p>Existen materiales (pesados) que se encuentran en una ubicación que dificulta su traslado en el momento del despacho.</p> <p>Existe dificultad en el momento de la identificación de los materiales en la bodega de la empresa.</p>	<p>Rotular los materiales para ubicarlos de acuerdo a su rotación y así se obtiene un fácil acceso a los mismos.</p> <p>Implementar una clasificación ABC de los materiales para una mejor optimización de los recursos de la empresa</p>
Proceso	<p>No se lleva un registro del ingreso de mercadería a la bodega.</p>	<p>Establecer un registro de los materiales que ingresan a bodega.</p>
Personas	<p>Existen demasiadas personas que intervienen el proceso, siendo así que el tiempo del proceso más extenso.</p>	<p>Eliminar actividades o asignar responsabilidades a una misma persona para reducir los tiempos de las actividades.</p>

Tabla N° 24 Debilidades y Oportunidades Proceso de Inventario de Productos

Tipo	Debilidades	Oportunidades de mejora
Proceso	La identificación de los productos se la realiza manualmente, utilizando bastante tiempo del administrador.	Etiquetar los productos, y así llevar un registro digital y más rápido del stock actual de la bodega.
Documentación	No existe un correcto control de la entrada y salida de documentación	Elaborar un Kardex para el control del flujo de documentación, y la utilización de indicadores.
Software	Existe un desconocimiento de las funciones del sistema Latinium	Capacitar al personal cuanto a la correcta utilización del Software en cuestión de inventarios
Infraestructura	Existen productos que no siguen ningún orden y es difícil su control e identificación.	Rotular la bodega y clasificar los productos en secciones puedes ser una opción para la mejora del proceso.

Tabla N° 25 Debilidades y Oportunidades Proceso de Transporte

Tipo	Debilidades	Oportunidades de mejora
Normativa	Cuando el lugar de entrega es lejano genera un costo mayor	Establecer políticas para la entrega de productos de acuerdo a distancias.
Proceso	Demoras debido a la cantidad de viajes en el día	Optimizar cada viaje en lo posible con varios pedidos de clientes.
Normativa	Existe demoras cuando se concede créditos y se solicita el servicio de transporte	Establecer políticas para el cobro de deudas en el momento del transporte.
Personas	El chofer en ocasiones presenta actitudes que disgustan e incomodan al cliente	Dar charlas a los empleados sobre atención al cliente como resultado fidelización del cliente.

Tabla N° 26 Debilidades y Oportunidades Proceso de Pago a Proveedores

Tipo	Debilidades	Oportunidades de mejora
Normativa	<p>Cuando existen situaciones de materiales defectuosos o dañados, no existe una política o normativa para realizar los respectivos ajustes a las facturas.</p> <p>En ocasiones, no se sabe cómo actuar frente a una devolución de productos por mal estado.</p>	<p>Establecer políticas al momento de pago a proveedores previene este tipo de errores.</p> <p>Destinar a una persona para el reclamo de cierto tipo de situaciones como devoluciones, etc.</p>
Personas	Se identifica que en el proceso existe varias trabas y demoras debido a aprobaciones por parte del administrador que en ocasiones se encuentra ausente por motivos del negocio.	<p>Eliminar ciertas aprobaciones para dar un mejor flujo del proceso.</p> <p>Delegar las funciones en caso de ausencia al otro administrador o empleado de confianza.</p>
Proceso	Se identificó que muchas veces se ignora la parte tributaria como lo es la utilización de las respectivas retenciones en los pagos, causando demoras y reclamos por diferentes conceptos.	Validar las reformas y estar pendiente de las actualizaciones en cuanto a las retenciones y demás tributos de ley.
Control	El administrador no lleva un registro de los pagos realizados que respalden las facturas.	Llevar un registro detallando fechas, valores, cantidades y proveedores que respalden los registros de pago.

Tabla N° 27 Debilidades y Oportunidades Proceso de Contabilidad

Tipo	Debilidades	Oportunidades de mejora
Normativa	<p>El tiempo destinado a verificar facturas en ocasiones suele demorarse más de lo estimado.</p> <p>No existen definidas ni documentadas las fechas para la elaboración de los formularios.</p>	<p>Establecer políticas para la revisión de las facturas se lo puede realizar semanalmente.</p> <p>Establecer fechas de las actividades con la finalidad de llevar la parte tributaria en orden.</p>
Personas	La contadora trabaja 2 días a la semana, los cuales no están definidos y llega atrasada cuanto menos 1 hora.	Asignar un horario definido a la contadora permite llevar un mejor control de los registros de la empresa.
Proceso	No existe un proceso definido para la presentación de estados financieros.	Documentar el proceso para la presentación de estados financieros, da una herramienta para la toma de decisiones.
Software	En ocasiones el sistema genera problemas por mal funcionamiento, o caída del sistema.	Realizar un mantenimiento adecuado del sistema para prevenir errores en el proceso.

Tabla N° 28 Debilidades y Oportunidades Proceso Pago de Nómina

Tipo	Debilidades	Oportunidades de mejora
Normativa	Se tiene establecidos días de pagos para cada empleado, lo que implica un consumo excesivo de tiempo.	Establecer un solo día de pago para los empleados en el cual se distribuye de manera eficiente el tiempo del proceso.
Control	No existe ningún respaldo en el que se indique la entrega recepción de su remuneración a los empleados.	Implementar un control para el respaldo de los pagos como una firma de recibido o de huellas dactilares. Llevar un registro de los pagos realizados a los empleados mensualmente.
Proceso.	No existe un proceso formal en que se tome todas las beneficios y descuentos para la elaboración del rol de pagos.	Implementar políticas que permitan llevar un mejor control para la elaboración del rol de pagos de cada empleado.

2.4.1. Resumen Debilidades Generales

Se ha podido identificar que existen ciertas debilidades muy comunes en todos los procesos de la ferretería, siendo así que a continuación en la Tabla N°29 se detallan las mismas.

Tabla N° 29 Resumen Debilidades Generales en la ferretería DIMACO

Tipo	Debilidades	Oportunidades de mejora
Documentación	No existe un manual de procesos en el cual se encuentre documentados los procesos de la empresa.	Elaborar un manual de procesos que permita tener un respaldo de cada una de las acciones que se realiza en la empresa.
Procesos	Se pudo identificar que en la mayoría de procesos existen trabas o demoras que impiden el flujo del mismo.	Eliminar dichas trabas, acciones, y papeleos incensarios con el fin de aprovechar de mejor manera los recursos.
Normativa	Ciertos procesos carecen de políticas que permitan controlar los mismos produciendo demoras y errores en los mismos.	Establecer políticas para cada uno de los procesos permite prevenir errores y realizar las actividades con mayor eficiencia.

2.4.2. Resumen Debilidades Específicas

En este punto, se ha dado análisis a cada uno de los procesos actuales con los que la empresa opera, destacando los problemas más significativos. A continuación, se presenta un resumen consolidado de las debilidades más importantes de la institución, que permitirá posteriormente dar una propuesta de mejora para la solución de los mismos.

- No existe una adecuada planificación para la recuperación de cartera, además de no realizar ningún tipo de seguimiento a los créditos concedidos, afectando al flujo de dinero de la empresa.
- Se pudo observar que, en ocasiones los cobros realizados a diario son inmediatamente destinados a la compra de insumos de oficina y otro tipo de materiales, los cuales no cuentan con un respectivo registro.
- La identificación de los productos en bodega genera demoras debido a que no existe distinción o un etiquetado por secciones que indique la ubicación de los mismos. Además, no se toma en consideración la ubicación de aquellos productos con mayor rotación en la bodega (cemento), dificultando su traslado en el momento del despacho.
- La empresa por lo general solo trabaja con un proveedor de acuerdo a cada producto, corriendo el riesgo de que el mismo imponga sus precios; además, no se realiza ningún tipo de comparación de precios, calidad, cantidad, cumplimiento, tiempos de entrega con otros proveedores reduciendo su visibilidad para la toma de decisiones en cuanto a la compra de insumos y materiales.

- No existen ningún tipo de políticas o normativas en cuanto a devoluciones, materiales defectuosos o dañadas para realizar los ajustes en las facturas, no se sabe cómo actuar ante dichas situaciones.
- Cuando el cliente contrata el servicio de transporte, no existen políticas que regulen las ocasiones en las que el viaje es extenso y genera un costo muy elevado; además en días agitados se acumulan filas de clientes esperando por un turno para ser atendidos.
- No se lleva un registro o un detalle de los pagos efectuados en los que se indique la cantidad, valor, fecha de pago, que respalden las facturas canceladas, causando dificultades en el momento de presentar respaldos para posibles auditorías.
- No existe ninguna persona que tenga entre sus funciones la de prestar un servicio post-venta al cliente; existen ocasiones en las que llegan reclamos por productos defectuosos o cantidades incorrectas, entre otros, en las cuales no existe un responsable o un proceso en el cual se puedan guiar para su respectiva solución.
- Las capacitaciones a los empleados en cuanto a temas de atención al cliente, valores corporativos, ventas, software, son escasas, generando así demoras en ciertas actividades que impiden un flujo adecuado de los procesos.

- El tiempo destinado a la verificación de facturas en el proceso de contabilidad ocupa demasiado tiempo, ya que se lo realiza cada mes generando retrasos en el momento de presentar las declaraciones al SRI. Además, los formularios se las realiza en último día de la fecha de declaración lo cual ha ocasionado multas y los administradores desconocen ciertos temas tributarios.
- Se pudo identificar ni la contadora ni los administradores de la empresa tienen definido el proceso de elaboración y presentación de estados financieros.
- En el momento de levantar los procesos de la empresa, se pudo identificar juntamente con el administrador que la contadora trabaja 2 días a la semana, los cuáles no se encuentran definidos, además llega usualmente atrasada en sus días laborables.
- En el momento de realizar el pago a los empleados, no se cuenta con ningún documento de respaldo como constancia que se ha realizado el mismo.
- Se identificó que la empresa no realiza ninguno tipo de publicidad en medios electrónicos o redes sociales; es decir no existe un proceso definido para el marketing de la empresa.

3. DISEÑO DE LOS PROCESOS DE LA FERRETERÍA DIMACO

3.1. TEORÍA DEL MEJORAMIENTO DE PROCESOS

3.1.1. Introducción

De acuerdo a Pérez (2012), la percepción que tiene el cliente sobre una empresa, es quizá la condición más importante al elegir la mejor opción para satisfacer sus necesidades. Es así, que un enfoque basado en procesos acerca o hace compatibles las necesidades organizativas internas con la satisfacción de los clientes.

Tradicionalmente las empresas se han estructurado como organizaciones por departamentos funcionales o áreas especializadas que poco tienen que ver con las necesidades del cliente. Enfocarse en los procesos significa dirigir a la empresa hacia el cliente de la mano con sus objetivos a través de la creación de valor en cada uno de sus procesos.

ICONTEC (2010), señala que la aplicación de un sistema de procesos dentro de la organización, junto con la identificación e interacciones de estos procesos, así

como su gestión para producir el resultado deseado puede denominarse como enfoque basado en procesos.

A continuación, en la Tabla N° 30 se distingue los diferentes enfoques entre la gestión por funciones y la gestión por procesos.

Tabla N° 30 Gestión por funciones vs Gestión por procesos

Centrado en las organizaciones	Centrado en los procesos
Los empleados son el problema	El proceso es el problema
Siempre se puede encontrar un mejor empleado	Siempre se puede encontrar un mejor proceso
¿Quién cometió el error?	¿Qué permitió que el error se cometiera?
Cambiar a la persona	Cambiar al proceso
Controlar a las personas	Desarrollo de las personas
Orientado a la idea de fondo	Orientado al cliente
No confiar en nadie	Todos estamos en esto conjuntamente
Evaluar a los individuos	Evaluar el proceso
Corregir errores	Reducir la variación

Fuente: Harrington, (1993)

En la actualidad, aún se encuentran muchos ejemplos de organizaciones centradas en las funciones, las cuales no interactúan con el cliente y al final el cliente se lleva una mala percepción del producto o servicio. La experiencia que tiene el cliente en los momentos de verdad son el factor de éxito en las organizaciones, que permite a las mismas centrarse en los procesos de una manera eficiente.

3.1.2. Mejoramiento de procesos

La constante evolución de la tecnología, exige que las empresas vuelvan a definir sus estrategias y sus procesos, con la finalidad de lograr un uso eficiente de sus recursos para obtener el mejor beneficio posible para los intereses de la empresa y alcanzar sus respectivas metas.

El mejoramiento de un proceso es una práctica que ayuda a facilitar y modernizar sus funciones; así como también, asegurarse que sus clientes internos y externos reciban productos buenos. (Harrington, 1993)

Según Harrington (1993), el mejoramiento de procesos de la empresa permite manejar los recursos de la empresa de una manera eficiente para garantizar que los procesos provoquen el mejor máximo beneficio para la empresa. A continuación, se enlistan los beneficios más importantes del mejoramiento de procesos:

- Ayuden a suprimir errores
- Maximicen el uso de los activos
- Promuevan el entendimiento
- Sean accesible con el cliente
- Proporcionen a la organización una ventaja sobre otras empresas

Según Deming (1989), la herramienta de mejora continua consiste en examinar a fondo cada aspecto del proceso; esto es encontrar las problemáticas del mismo para prevenir errores y de esta manera hacer un seguimiento del proceso para medirlo en el tiempo.

De acuerdo a Pérez (2012), el Ciclo PDCA o también conocido como el Ciclo de Deming permite a las empresas medir, analizar y mejorar sus procesos de una manera eficiente. Esta metodología se fundamenta en cuatro etapas que se las puede apreciar a continuación en la Figura N°21.



Figura N° 21 Ciclo PDCA
Fuente: Pérez, (2012)

El Ciclo PDCA comienza por la etapa de planificación, la cual consiste en la de determinación de los recursos disponibles y la planeación de los controles necesarios. La segunda etapa es la de Ejecución, que básicamente es la

implantación de las acciones elaboradas en la etapa anterior. La medición corresponde a la tercera etapa, que consiste en verificar si las acciones ejecutadas están dando resultado. Por último, la etapa final del ciclo es la de tomar acciones correspondientes para mejorar los procesos. De esta manera se logra el cumplimiento de los objetivos orientados al cliente. (Perez, 2012)

3.2. MAPA DE PROCESOS

Existe una herramienta que permite tener una visión general de los procesos de la organización, incluyendo las entradas y las salidas de cada uno de ellos denominado mapa de procesos.

La intención de un mapa de procesos es la de mostrar en un gráfico las interacciones entre los procesos para tener una perspectiva de la organización como un conjunto. El mapa de procesos se lo considera como una herramienta que muestra las interacciones entre los diferentes tipos de procesos al compartir necesidades y recursos. (Perez, 2012)

De acuerdo a Navarrete (2001), el mapa de procesos es la imagen o representación gráfica de un negocio, en la cual se puede apreciar una visión general de cómo los procesos interactúan entre sí y trabajan en conjunto.

Según Pérez (2012), el mapa de procesos ha de reflejar la realidad de la empresa, creando una visión en conjunto de la organización enfocado en el cliente. A continuación, se muestran algunos de los beneficios de del mapa de procesos:

- Proporciona una visión sistemática de la empresa.
- Facilita la comprensión de las relaciones causa-efecto entre procesos.
- Facilita la comprensión de la orientación de la empresa hacia el cliente.
- Elimina las artificiales barreras organizativas y departamentales.

A continuación, en la Figura N°22 se muestra el mapa de procesos propuesto para la ferretería Dimaco.

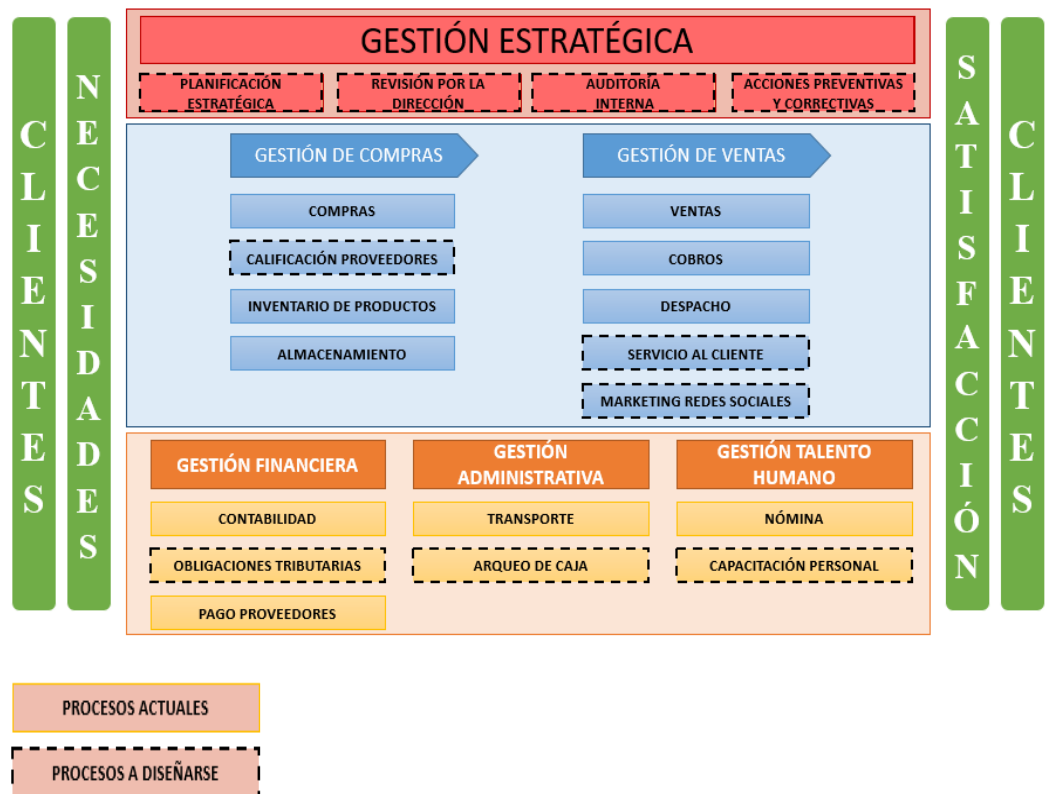


Figura N° 22 Mapa de procesos Dimaco

3.3. MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE LA FERRETERÍA DIMACO

3.3.1. Inventario de procesos propuesto

Una vez que se ha hecho el levantamiento de los procesos actuales de la empresa, se procedió a mejorar cada uno de ellos de acuerdo a la identificación de las debilidades y oportunidades de mejora; además a la elaboración de los nuevos procesos de acuerdo a las necesidades de la empresa. A continuación, en la Tabla N° 31 se presenta el nuevo inventario de procesos.

Tabla N° 31 Inventario de procesos propuesto

CODIFICACIÓN	PROCESO	TIPO DE PROCESO
PE.01	Planificación estratégica	Estratégico
PE.02	Revisión por la dirección	Estratégico
PE.03	Auditoría Interna	Estratégico
PE.04	Acciones preven. y correctivas	Estratégico
PM.01	Compras	Misional
PM.02	Calificación de Proveedores	Misional
PM.03	Inventario de productos	Misional
PM.04	Almacenamiento	Misional
PM.05	Ventas	Misional
PM.06	Cobros	Misional
PM.07	Despacho	Misional
PM.08	Servicio al Cliente	Misional
PM.09	Marketing redes sociales	Misional
PA.01	Contabilidad	Apoyo
PA.02	Obligaciones Tributarias	Apoyo
PA.03	Pagos Proveedores	Apoyo
PA.04	Transporte	Apoyo
PA.05	Arqueo de Caja	Apoyo
PA.06	Nómina	Apoyo
PA.07	Capacitación	Apoyo

3.3.2. Análisis de la situación propuesta

A continuación, se presenta el análisis de valor agregado de cada proceso que se ha mejorado en comparación con los análisis de valor agregado de los procesos actuales de la empresa; además de un resumen de cada nuevo proceso, que se los puede apreciar en el Anexo N° 4

a) (PE.01) Planificación Estratégica

El proceso de administración estratégica, consiste en trazar el camino que debe seguir la organización para alcanzar sus metas y objetivos propuestos, evaluando la situación actual de la organización con el fin de dar un rumbo hacia una situación futura.

b) (PE.02) Revisión por la dirección

El proceso de revisión por la dirección fue creado con el objetivo revisar periódicamente cómo se está llevando a cabo la gestión de la organización para llevar un control de los objetivos ideados mediante la toma de decisiones.

c) (PE.03) Auditoría interna

El objetivo principal de la auditoría interna es el de llevar un control y seguridad sobre las operaciones que se realiza en la organización para el

cumplimiento de sus objetivos mejorando la eficiencia de sus procesos. Además, el diseño de este proceso brinda información relevante sobre las actividades y los problemas de la organización, para tomar las respectivas correcciones en los diferentes procesos de la empresa.

d) (PE.04) Acciones Preventivas y Correctivas

El proceso de acciones preventivas y correctivas, se lo ha diseñado con fin de establecer una metodología que permita dar soluciones a las no conformidades que se presenta en la organización; de esta manera se puede llevar un mejor control y análisis de los procesos de la empresa; y poner en prácticas acciones que pueden prevenir errores e incumplimientos de las políticas establecidas en la organización.

e) (PM.01) Compras

Entre las mejoras del proceso se ha eliminado varias actividades que generaban trabas en el proceso. Además, ahora se cuenta con varios respaldos formales en el proceso que previenen errores en las compras de productos. A continuación, en la Figura N° 23 se muestra el análisis de valor agregado comparativo.

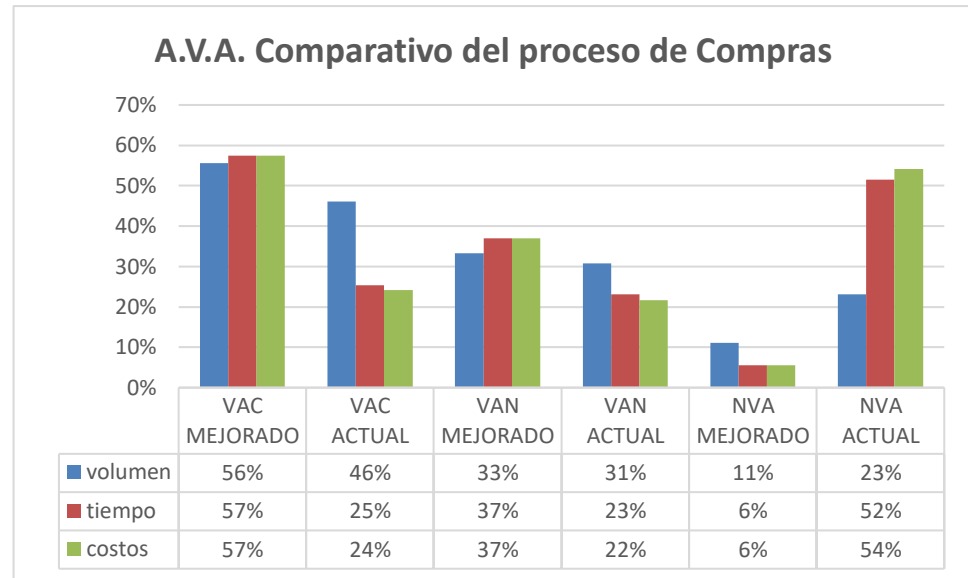


Figura N° 23 A.V.A. Comparativo del proceso de Compras

Como se puede observar en la figura, se ha reducido considerablemente el costo de las actividades que no agregan valor de un 54% al 6% del total del costo del proceso. La eliminación de ciertas actividades se da porque ahora el encargado de todo el proceso ahora es una sola persona, que además es la encargada de llevar un registro detallado de las compras en el que se incluye fechas de recepción, cantidad, para llevar un mejor control del mismo. Por otro lado, se solicita las cotizaciones de una manera formal mediante la utilización del correo electrónico.

f) (PM.02) Calificación de Proveedores

El proceso de calificación de proveedores, se lo diseña con la finalidad de ampliar el portafolio de proveedores para que la empresa tenga la oportunidad de comparar diferentes criterios de evaluación como precio, cantidad, plazos

de entrega y de esta manera tener más opciones al momento de solicitar una cotización o realizar una compra.

g) (PM.03) Inventario de Productos

El proceso de inventario de productos presenta demoras en el momento de realizar la toma física; con la implementación de la rotulación de la bodega permite reducir los tiempos de esta actividad. A continuación, en la Figura N°24 se muestra el análisis de valor agregado comparativo.

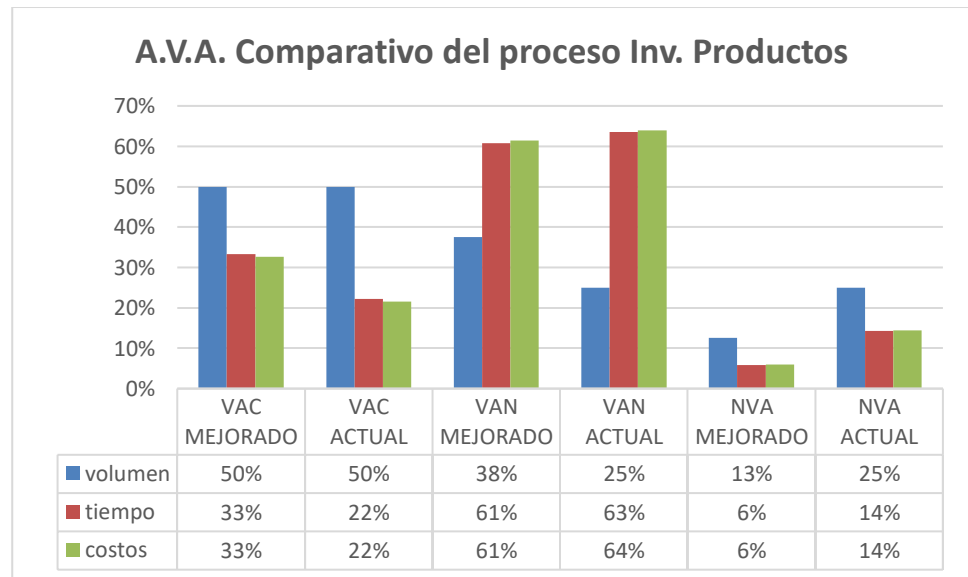


Figura N° 24 A.V.A. Comparativo del proceso de Inv. de Productos

En el análisis de valor agregado comparativo, se muestra que las mejoras propuestas incrementan el volumen de las actividades que agregan valor a la empresa (VAN); como por ejemplo realizar un registro de faltantes y sobrantes que permiten llevar un mejor control de las compras y un mejor

control en caso de hacer un ajuste en la parte contable. Además, una capacitación del sistema para el administrador puede influir de manera productiva en el momento de realizar el inventario y posteriormente sus compras. Por otro lado, el costo de las actividades que no agregan valor a la empresa se redujeron del 14% al 6% como resultado de implementar controles y políticas que permite tomar mejores decisiones al administrador.

h) (PM.04) Almacenamiento

El proceso de almacenamiento presenta demoras debido a ciertas actividades que no agregan valor como el traslado de documentos, la cual ha sido eliminada. Además, la reubicación de ciertos productos permite reducir los tiempos del proceso y mejorar la rotación de los inventarios. A continuación, en la Figuras N° 25 se presenta el análisis de valor agregado comparativo

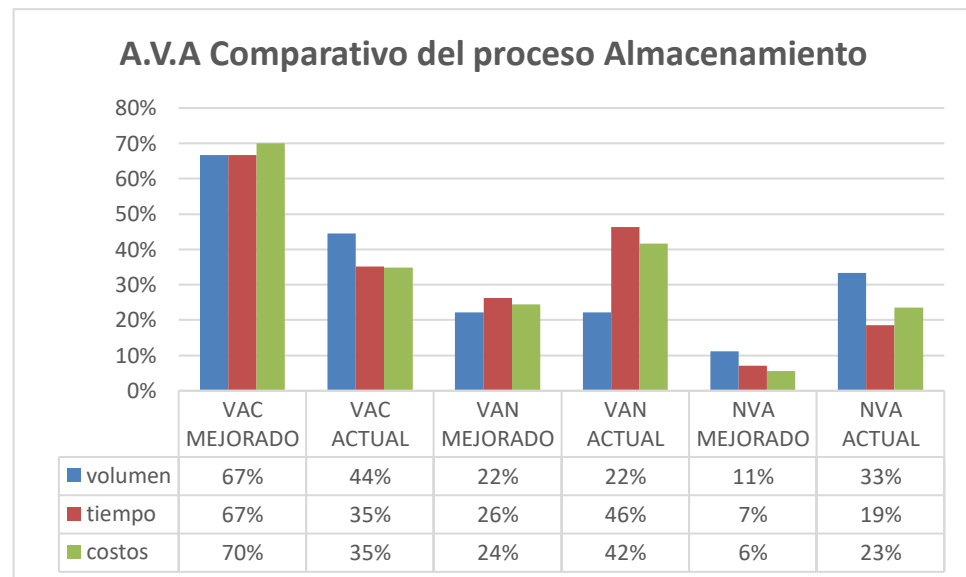


Figura N° 25 A.V.A. Comparativo del proceso Almacenamiento

Como se puede observar, se ha incrementado el volumen de actividades que agregan valor al cliente de un 44% a un 63%, como resultado de establecer las actividades que cada persona debe realizar, se realiza un registro de los productos que ingresan a bodega una vez que se ha verificado los mismos con la factura y si existiese alguna novedad el administrador es responsable. Como otra de las mejoras, la rotulación de la bodega y una adecuada reubicación de ciertos productos permite mejorar la rotación de los inventarios.

i) (PM.05) Ventas

En el levantamiento del proceso de ventas, se determinó que existen demoras por actividades no agregan valor como resultado un mal aprovechamiento del sistema. A continuación, en las Figura N°26 se presenta el análisis de valor agregado comparativo del proceso.

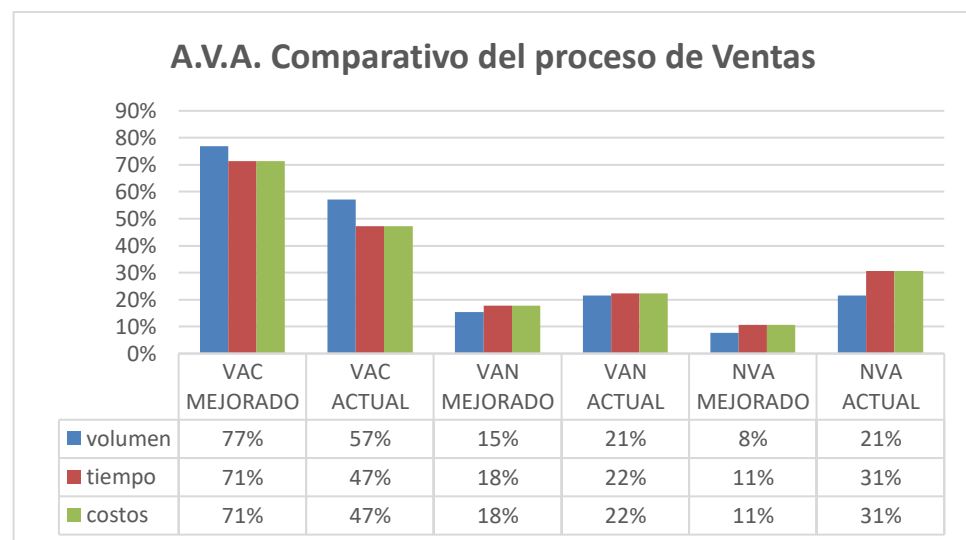


Figura N° 26 A.V.A. Comparativo del Proceso de Ventas

En la figura anterior se muestra como se ha reducido considerablemente las actividades que no agregan valor al proceso del 21% al 8% del total de actividades; se eliminó aquellas actividades que no agregan valor a la empresa ni al cliente, es su mayoría aquellas que son resultado de un mal aprovechamiento del sistema Latinium. Las capacitaciones sobre el software permiten reducir tiempo y costos en el proceso, ya que el mismo es bastante dinámico y de un fácil uso para el usuario. Por otro lado, se identificó la impresora genera demoras por falta de mantenimiento y se recomienda la adquisición de una impresora más eficiente, con el fin de mejorar los tiempos de proceso y el cliente sea atendido lo más rápido posible. En cuanto al proceso de servicio al cliente, se lo describirá más adelante.

j) (PM.06) Cobros

La mejora planteada para el proceso de cobros, consiste en la elaboración de políticas o normativas que permitan controlar el proceso de una manera oportuna y eficiente. A continuación, se presenta el resumen del Análisis de valor agregado comparativo del proceso en la Figuras N° 27.

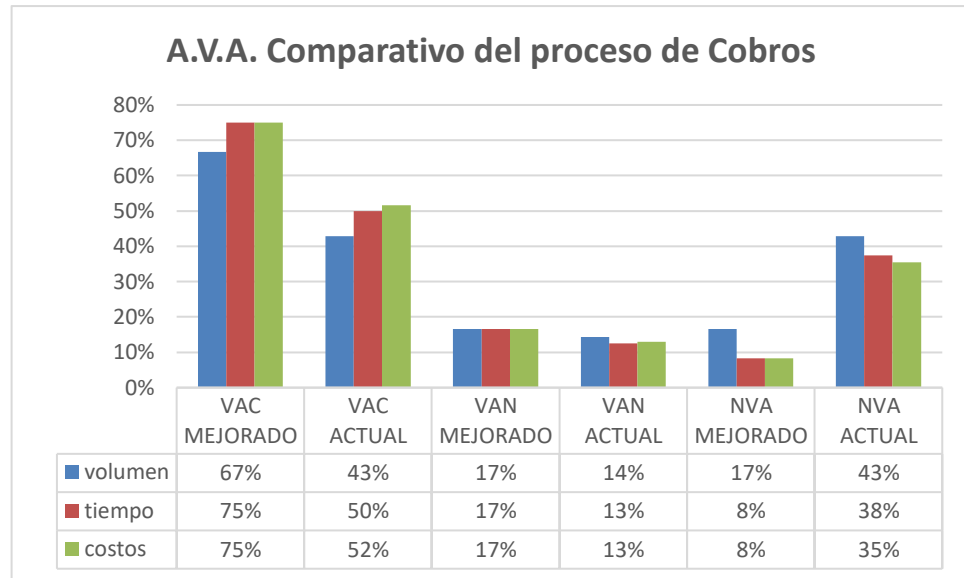


Figura N° 27 A.V.A. Comparativo del proceso de Cobros

Como se puede apreciar en el análisis, se ha reducido considerablemente las actividades que no agregan valor reduciendo del 43% al 17% de actividades que no agregan valor al proceso. Entre las principales mejoras se incluyó que la cajera de aviso a bodega para agilizar el proceso de despacho, en el que en ocasiones el cliente tenía que esperar su turno para despachen la mercadería; además de establecer políticas que permitan un buen manejo de los recursos financieros.

k) (PM.07) Despacho

El proceso de despacho presenta demoras en el momento de identificar y trasladar los productos a los medios de transporte, además existe un tiempo de espera considerable cuando el cliente entrega la factura para su despacho; a

continuación, en la Figura N°28 se presenta el análisis de valor agregado comparativo del proceso.

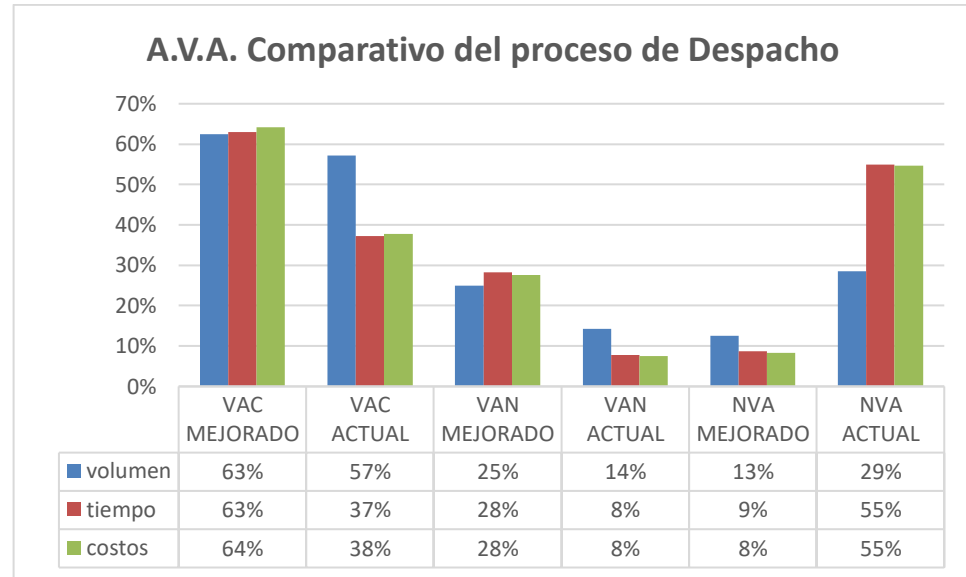


Figura N° 28 A.V.A. Comparativo del proceso de Despacho

Como se puede apreciar en la figura, se ha disminuido considerablemente el costo de las actividades que no agregan valor del 55% al 8%, como resultado de reubicar los productos con mayor rotación para mejor accesibilidad y un rápido despacho. Otra de las mejoras es la de etiquetar la bodega por secciones o tipos de producto permite una mejor identificación de los mismos. Por otro lado, un equipo electrónico en el que se indique, si la orden esta lista para su despacho disminuye considerablemente el tiempo que existe el inicio del proceso en el que mientras el cliente recibe su factura, en bodega ya empieza la logística de su despacho.

l) (PM.08) Servicio al cliente

El propósito del proceso de servicio al cliente, es el de atender a todo tipo de inquietudes que el cliente necesite; desde el solicitar cierto tipo de información en cuanto a productos, créditos, marcas, pedidos; hasta el de atender reclamos por productos defectuosos o cantidades incorrectas, en las cuáles existe un responsable para la solución de los mismos y mediante el seguimiento de políticas.

m)(PM.09) Marketing en Redes Sociales

EL proceso de marketing en redes sociales fue diseñado con la finalidad de aumentar el número potencial de clientes para la ferretería, utilizando herramientas informáticas como la creación de una página web en donde se muestre datos sobre la compañía sus productos, ubicación, contacto, etc. Además, se incluye elaboración de promociones y publicaciones a través de Facebook.

n) (PA.01) Contabilidad

En el proceso de contabilidad actual, se pudo constatar que no se lleva adecuadamente el pago impuesto. Es así que, se procedió a esquematizar el proceso obligaciones tributarias que se lo analiza más adelante. A

continuación, en la Figura N° 29 el análisis de valor agregado comparativo del proceso.

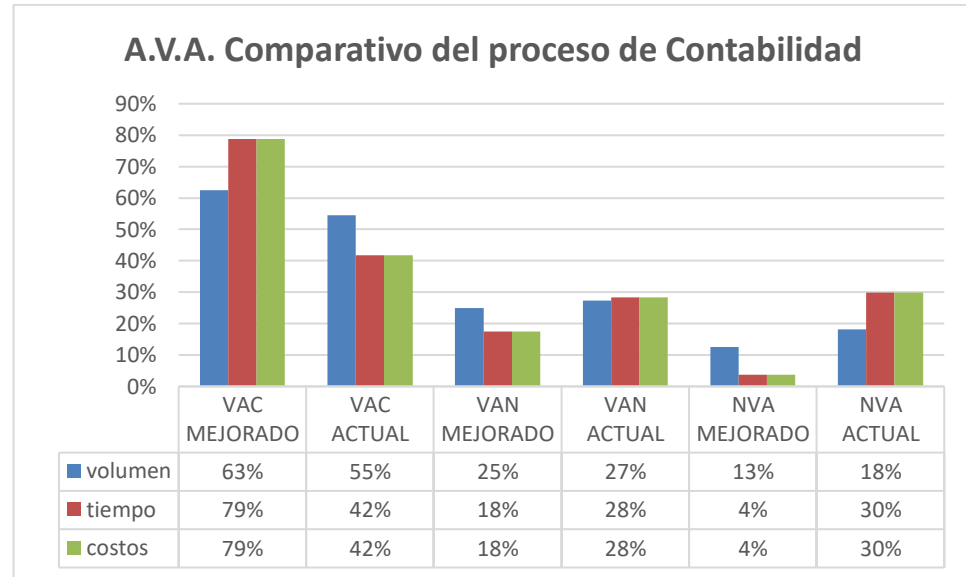


Figura N° 29 A.V.A. Comparativo del proceso de Contabilidad

Como se puede observar en la gráfica, las actividades que agregan valor al cliente en la situación propuesta se han incrementado del 55% al 63% con respecto a la situación actual como resultado de implementación de políticas y mejoras como la de elaboración y presentación de estados financieros que permiten tomar mejores decisiones estratégicas en la empresa. Otra de las mejoras del proceso son el mantenimiento del Software para prevenir errores el sistema y la de registrar todas las transacciones de la empresa examinando las cuentas y realizando sus respectivos ajustes, de esta manera se lleva un mejor control de la contabilidad.

o) (PA.02) Obligaciones tributarias.

El proceso de obligaciones tributarias, se lo esquematizó con el fin de llevar los tributos e impuestos de acuerdo a la ley ecuatoriana, de una manera transparente de modo que los responsables del proceso, puedan analizarlo y tomar decisiones acertadas para la empresa; además de prevenir futuros problemas legales.

p) (PA.03) Pago Proveedores

En cuanto al proceso de pago a proveedores, se identificó que existen actividades que dificultan el flujo del proceso; es así que, se procedió a establecer políticas que controlen el proceso y de esta manera permite a los administradores tomar mejores decisiones. Entre las principales mejoras del proceso, se eliminó aquellas actividades que no agregan valor tanto a la empresa como al cliente. A continuación, en la Figura N° 30 se muestra en análisis de valor agregado comparativo del proceso.

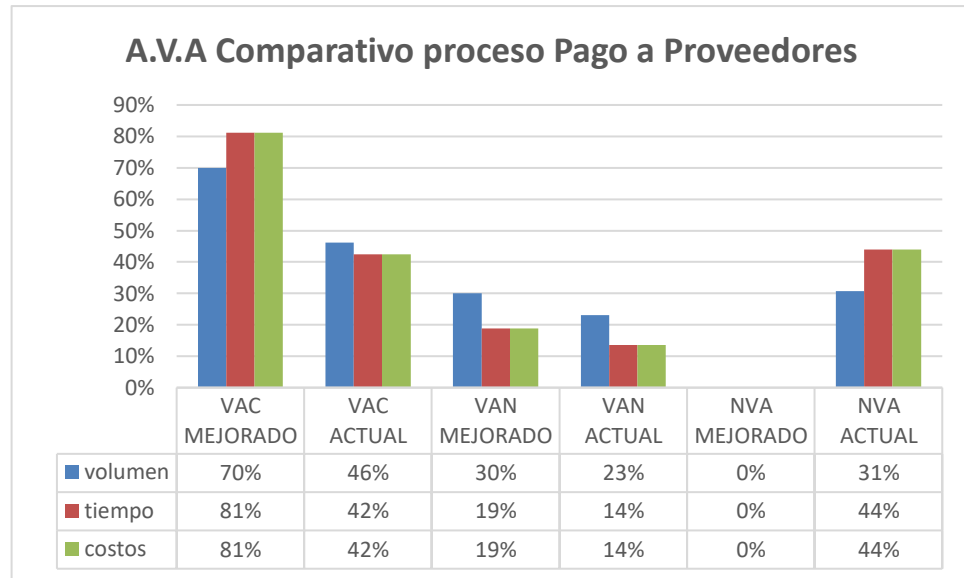


Figura N° 30 A.V.A. Comparativo proceso Pago a Proveedores

Como se puede apreciar en la gráfica, se ha reducido el volumen de las actividades que no agregan al cliente de un 31% al 0% como resultado de llevar un mejor control en sus actividades. Se determinó que la contadora será la responsable del proceso, puesto que ella es la persona que debe tramitar las facturas para el proceso contable. Se implementó también, que se lleve un registro de los pagos efectuados, en el que se detalle más información del pago como un control interno de la empresa.

q) (PM.04) Transporte

En cuanto al proceso de transporte, se estableció políticas frente a posibles inconvenientes en el proceso; como la de especificar que, si el destino de los materiales es fuera del perímetro urbano, se debe convenir el precio del

transporte con el administrador. A continuación, en la Figura N° 31 se muestra en análisis de valor agregado comparativo del proceso.

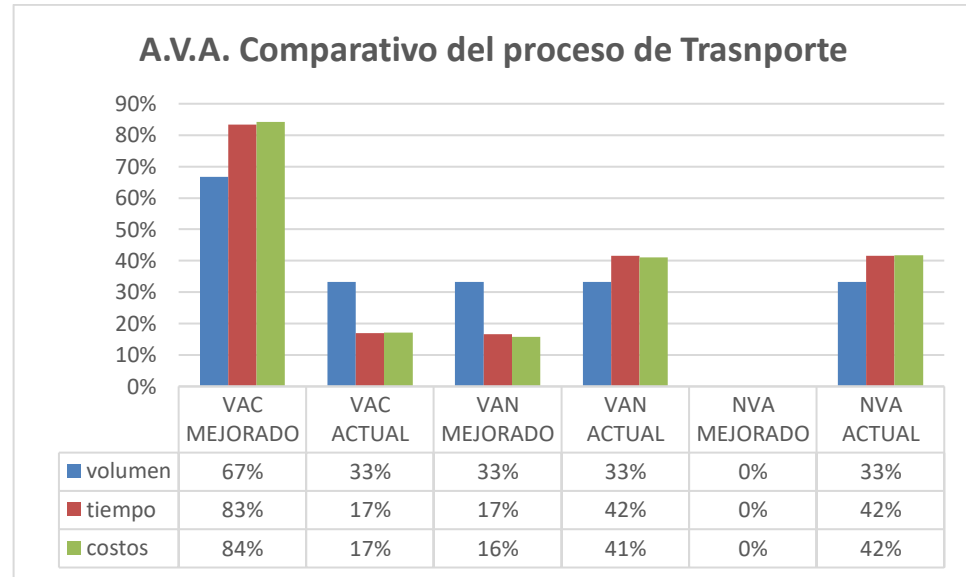


Figura N° 31 A.V.A. Comparativo del proceso de Transporte

En las gráficas se puede apreciar cómo las actividades que no agregan valor se han reducido considerablemente frente a la situación actual; esto como resultado de la optimización del proceso, coordinando en lo posible que cada viaje del vehículo transporte varios pedidos de los clientes aprovechando mejor los recursos. Además, se incluyó que en el momento de la entrega el chofer haga firmar una constancia al cliente de que los productos han sido entregados.

r) (PA.05) Arqueos de Caja

El proceso de aqueo de caja tiene como objetivo el realizar un conteo de todo el dinero (incluye dinero en efectivo, cheques, transferencias) recaudado en el día y corroborar esa información con el reporte del sistema; de esta manera permite a la empresa y a sus administradores llevar un mejor control interno del flujo de dinero de la empresa.

s) (PA.06) Nómina

El proceso de nómina se ve reflejado por una eficiente asignación de roles que permiten a sus responsables realizar cada actividad de una manera correcta. A continuación, en la Figura N° 32 se muestra el análisis de valor agregado comparativo del proceso.

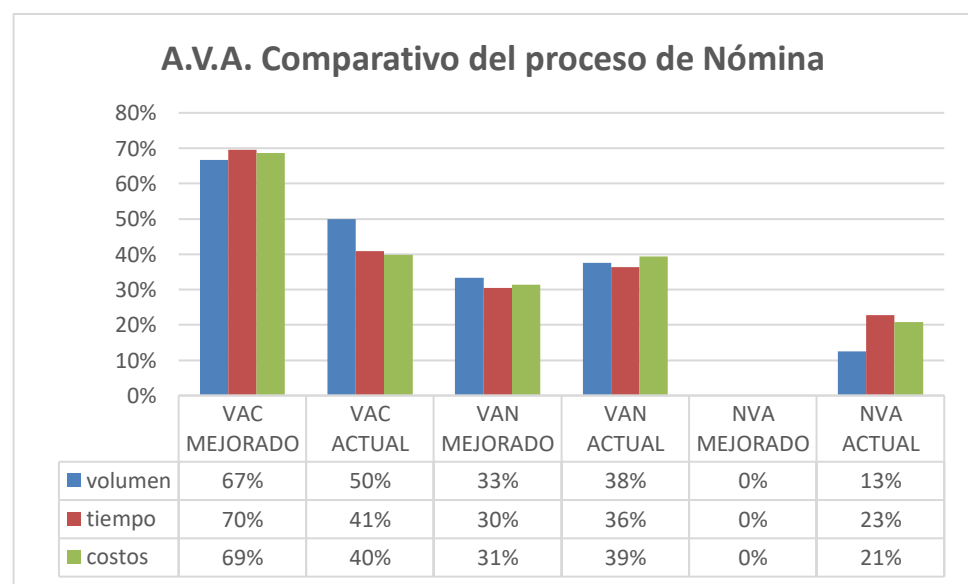


Figura N° 32 A.V.A. Comparativo del proceso de Nómina

En el análisis de valor agregado se muestra como se han incrementado las actividades que agregan valor al cliente como resultado de la implementación de políticas que regulen el correcto pago de la remuneración a los empleados de la empresa y la eliminación de actividades que no agregan valor a la empresa. Entre las mejoras, se implementó que los pagos se los realice mediante cheque, además de que el Gerente es el encargado de revisar y aprobar los mismos.

t) (PA.07) Capacitación Personal

El objetivo principal de la capacitación al personal, es la de mejorar las habilidades, destrezas y competencias de cada uno de ellos; con el fin de optimizar el recurso humano de la empresa, para que cada uno de sus procesos se los realice de una manera correcta y eficiente.

En concordancia con el gerente de Dimaco, se dialogó y se resolvió que no se realizara la esquematización de los procesos de reclutamiento y contratación de personal, evaluación de desempeño y desvinculación de personal; en vista de que el tamaño de la empresa es pequeño en cuanto del número de trabajadores. Por lo tanto, se procedió a la elaboración directrices que permitan controlar dichos procesos, las cuales se pueden apreciar en el Anexo N° 5

3.4. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Un manual de procedimientos, es un documento que permite llevar a cabo determinadas actividades para llegar a un objetivo establecido. Una de las principales ventajas de un manual de procedimientos, es la de brindar un direccionamiento con los pasos que se deben seguir en una empresa, para brindar un producto o servicio. (Salinas, 2013)

Además, un manual permite tener en claro quién es el responsable de cada tarea y de compartir la información con personas que son nuevas en la empresa. A continuación, se detalla la estructura del manual de procedimientos de acuerdo a Salinas (2013); misma estructura que se utilizó para la elaboración del manual de procedimientos de la ferretería Dimaco que se muestra en el Anexo N° 6

- **Objetivo:** se indica el propósito por el cuál fue diseñado el proceso, es decir su razón principal de mismo.
- **Alcance:** hace referencia a los ámbitos en los que el proceso es aplicable.
- **Responsable del proceso:** se determina quién es el responsable por cada acción a realizarse en el proceso.
- **Definiciones:** esclarece aquellos términos utilizados en el proceso.

- **Políticas:** hace referencia a las normas mediante las cuales rigen al proceso y a la empresa.
- **Indicadores de Gestión:** proporcionan información que ayuda a evaluar el desempeño del proceso
- **Diagrama de Flujo:** indica el orden de las actividades del proceso, mediante una representación gráfica indicando sus entradas y salidas.

3.5. INDICADORES DE GESTIÓN

La gestión de indicadores, implica el funcionamiento y el control de las operaciones de una organización; en base a mediciones que permitan a los administradores facilitar la toma de decisiones y realizar las respectivas correcciones, en cuanto a temas de planeación y cumplimiento de objetivos. Partiendo del concepto básico de la administración, que comprende la planeación, organización, dirección y control; comprende a este último como la acción de garantizar que un proceso se mantenga de forma estable; es en este punto que la utilización de indicadores de gestión tiene su importancia. (Beltrán, 2012)

3.5.1. Qué es un indicador de gestión

De acuerdo a Beltrán (2012), un indicador puede ser un valor, unidad, estadística o cualquier forma de medición que permite observar una situación, y los cambios generados en dicha situación. Es así que a continuación, se detallan los componentes que deben tener un indicador:

- **Nombre:** Se refiere a la identificación del indicador, el mismo debe ser claro y objetivo.
- **Forma de cálculo:** Se debe tener muy clara la forma de calcular su valor; es en donde se especifican los factores y las variables necesarias para su interpretación.
- **Unidades:** Es la forma en la que se expresa el indicador de acuerdo a las variables o factores que se relacionan.
- **Glosario:** Se refiere a la especificación de términos que se utilizan en el indicador como por ejemplo sus variables.

Si bien es cierto un indicador es una medida de control para un proceso; el mismo se lo debe interpretar como un medio y no un fin; es decir los resultados de los indicadores no deben convertirse en las metas u objetivos de una organización sino en guías que permitan a sus administradores tomar las mejores decisiones.

3.5.2. Características de los indicadores

Como lo menciona Salgueiro (2001), un indicador o medición, debe tener las siguientes características para que sean de gran utilidad a la organización:

- **Debe ser de fácil identificación:** Se refiere a que, en el momento de ser medidos, la persona responsable no encuentre dificultad en medirlos apropiadamente.
- **Debe medirse aquello que es importante:** Un indicador debe referirse a algo representativo; es decir con el objetivo de arrojar información relevante.
- **Debe ser de fácil comprensión:** Es importante que un indicador sea elaborado para que sus administradores lo puedan interpretar fácilmente.
- **Lo importante es el paquete de indicadores:** Un indicador puede ser interpretado de diferentes formas, pero el hecho de trabajar con ellos en conjunto proporciona una mejor herramienta de gestión.

3.5.3. Priorización de indicadores

De acuerdo a Gordillo (2012), los parámetros a tomarse en cuenta para evaluar los indicadores de los procesos de la ferretería Dimaco son los que se detalla a continuación:

- **Impacto en la organización:** Consiste en el grado en el que indicador afecta a las operaciones de la empresa
- **Satisfacción al usuario:** Se refiere al nivel en que la empresa cumple los requerimientos del cliente.
- **Frecuencia de uso:** Son las veces que se utilizará el indicador en las actividades de la organización.

Es así que a cada indicador se lo calificó, en base a tres niveles como se muestra en la Tabla N° 32.

Tabla N° 32 Parámetros de calificación para indicadores de gestión

CALIFICACIÓN	1	2	3
Impacto organización	Ninguno	Medio	Alto
Satisfacción usuario	Bajo	Medio	Alto
Frecuencias de uso	Poco	Medio	Mucho

La operación a realizarse para la evaluación de cada indicador se la detalla a continuación.

$$\text{(Nivel de Impacto x Nivel de Satisfacción) + Frecuencia = Prioridad}$$

De esta manera se realiza la operación de multiplicar el nivel de impacto por el nivel de satisfacción y se le añade la frecuencia de uso. La calificación de indicadores se encuentra en el Anexo N° 7

A continuación, en la Tabla N° 33 se presentan los indicadores priorizados de la ferretería Dimaco, se escogió a aquellos que dieron una puntuación de 12 con el fin de que sus administradores estén muy pendientes de los mismos para la toma de decisiones.

Tabla N° 33 Indicadores Priorizados Dimaco

Proceso	Nombre del Indicador	Forma de Cálculo	Responsable	Frecuencia
Compras	Cumplimiento de solicitudes de compra	(Hora de solicitud de compra – Hora de respuesta de la cotización)	Administrador	Mensual
Almacenamiento	Entrada de mercadería	(# de productos recibidos/Total productos solicitados) x100	Administrador	Mensual
	Tiempo de entrega de productos	(Fecha de recepción materiales– Fecha de solicitud de compra)	Administrador	Mensual
	Rotación de inventarios	(Costo de Ventas/Promedio de inventarios)	Administrador	Mensual
Ventas	Cumplimiento del presupuesto de ventas	(Ventas realizadas/Ventas esperadas) x100	Administrador	Mensual
	Ventas totales por clientes	(Total ventas por cliente/ Total de ventas)	Administrador	Mensual
Cobros	Días promedio de cobro	(360/Rotación Clientes)	Administrador	Mensual
Despacho	Cumplimiento de despachos	(Despachos realizados/ Total de despachos solicitados) x100	Jefe de Bodega	Mensual
Servicio al Cliente	Tiempo de solución de reclamos	(Fecha de solución de reclamo – Fecha que se produjo reclamo)	Administrador	Mensual
Pago a proveedores	Días promedio de pago	(360/Rotación clientes)	Contador	Mensual
Transporte	Gestión de entrega de materiales	(Registro de entrega sin novedades/Total entregas) x100	Jefe de Bodega	Mensual
Arqueo de Caja	Efectividad de caja	(Total recaudado en el día – Total registrado en sistema)	Cajera	Mensual

4. ANÁLISIS COSTO - BENEFICIO

4.1. PLAN DE MEJORA

Los planes de mejora se los considera como una herramienta de planeación, que sugiere una propuesta de acciones con respecto a un proceso previamente analizado; con el fin de potenciar sus fortalezas y resolver sus debilidades de manera oportuna y continua. (Aqu, 2005)

Es así que, los planes de mejora deben ser sistemáticos con el objetivo de dar control y seguimiento a las actividades de acuerdo al ciclo PDCA; en otras palabras, ejecutar lo que se ha planificado y realizar un seguimiento para adaptar las desviaciones con el fin de que se cumpla el plan de mejora.

De acuerdo a Aqu (2005), el plan de mejora permite a la organización:

- Poner atención a las decisiones facilitando la adecuada asignación de recursos
- Pensar en una situación futura en función a los cambios a realizarse en el plan de mejora.
- Atender a los problemas de una forma global

- Definir las metas a lograrse en el corto y mediano plazo; así como las acciones a ejecutarse para lograrlas.
- Incluir cambios en la organización desde una perspectiva por el cumplimiento de objetivos.

El objetivo de un plan de mejora es el de desarrollar el grupo de acciones destinadas al mejoramiento de los procesos de la empresa de una manera ordenada. A continuación, se detallan los componentes del plan de mejora de acuerdo al Ministerio de Educación (2012); estructura similar a la que se utilizó para la elaboración de los planes de mejora de Dimaco.

- **N°:** se refiere al número de actividades que se desarrollaran dentro del plan de mejora.
- **Actividades:** indica las acciones concretas a realizarse para resolver los inconvenientes y alcanzar las metas establecidas.
- **Duración:** se refiere al tiempo destinado para cada actividad de mejora reflejada en el plan.
- **Recursos:** se refiere a los medios o elementos a utilizarse para la realización de una actividad dentro del plan de mejora.

- **Costo:** valor monetario que implica la ejecución de la actividad del plan de mejora; en algunos casos los recursos se encuentran atados a los costos.
- **Responsables:** a cada actividad o acción de mejora se le debe asignar un responsable que tomará la iniciativa de su ejecución y su logro.
- **Resultado:** son aquellas situaciones de cambio en función de las metas planteadas.

De acuerdo a todo lo señalado anteriormente, se procedió a la identificación de las principales debilidades en los procesos de Dimaco; esta actividad se la realizó en el capítulo número dos del presente documento, siendo así que las mismas se las detalla a continuación:

- La identificación de los productos en bodega genera demoras debido a que no existe distinción o un etiquetado por secciones que indique la ubicación de los mismos. Además, no se toma en consideración la ubicación de aquellos productos con mayor rotación en la bodega (cemento), dificultando su traslado en el momento del despacho.

- No existen ningún tipo de políticas o normativas en cuanto a devoluciones, materiales defectuosos o dañadas para realizar los ajustes en las facturas, no se sabe cómo actuar ante dichas situaciones.
- Cuando el cliente contrata el servicio de transporte, no existen políticas que regulen las ocasiones en las que el viaje es extenso y genera un costo muy elevado; además en días agitados se acumulan filas de clientes esperando por un turno para ser atendidos.
- La impresora se daña con frecuencia, causado así demoras en muchos de los procesos operativos de la empresa
- No se lleva un registro o un detalle de los pagos efectuados en los que se indique la cantidad, valor, fecha de pago, que respalden las facturas canceladas, causando dificultades en el momento de presentar respaldos para posibles auditorías.
- No existe ninguna persona que tenga entre sus funciones la de prestar un servicio post-venta al cliente; existen ocasiones en las que llegan reclamos por productos defectuosos o cantidades incorrectas, entre otros, en las cuales no existe un responsable o un proceso en el cual se puedan guiar para su respectiva solución.

- Las capacitaciones a los empleados en cuanto a temas de atención al cliente, valores corporativos, ventas, software, son muy escasas, generando así trabas y demoras en ciertas actividades que impiden un flujo adecuado de los procesos.
- Se pudo identificar ni la contadora ni los administradores de la empresa tienen definido el proceso de elaboración y presentación de estados financieros.
- En el momento de levantar los procesos de la empresa, se pudo identificar juntamente con el administrador que la contadora trabaja 2 días a la semana, los cuáles no se encuentran definidos, además llega usualmente atrasada en sus días laborables.
- En el momento de realizar el pago a los empleados, no se cuenta con ningún documento de respaldo que quede como constancia que se ha realizado el mismo.
- Se identificó que la empresa no realiza ninguno tipo de publicidad en medios electrónicos o redes sociales; es decir no existe un proceso definido para el marketing de la empresa.

Con base en lo mencionado anteriormente, se procedió a la realización de cuatro planes de mejora de las principales problemáticas encontradas en el levantamiento de procesos de la ferretería Dimaco.

- **Documentos y registros**

El objetivo de este plan de mejora es el de la elaboración e implementación de documentos y registros que permitan a la gerencia la correcta toma de decisiones en sus operaciones; así como también el de llevar un correcto control de sus procesos, siendo así que se incluye la actualización del Sistema Latinum para aprovechar de mejor manera sus recursos.

- **Equipos e Infraestructura**

El objetivo del plan de mejora de equipos e infraestructura es el de mejorar y potenciar los equipos y la infraestructura existente en la empresa, siendo así que se incluye la rotulación de bodega y la reubicación de materiales con el fin de agilizar ciertos procesos y mejorar la eficiencia de los mismos.

- **Capacitación de personal**

El siguiente plan de mejora tiene como objetivo a que el personal de la empresa adquiera conocimientos, habilidades y destrezas que le permitan un mejor desarrollo y rendimiento de sus funciones; siendo así que una correcta capacitación se aproveche todos los recursos que se tiene la empresa y un correcto desenvolvimiento en los procesos de la misma.

- **Creación de página web**

El principal objetivo de este plan de mejora es el de obtener una herramienta electrónica como lo es una página web comercial, que permita a Dimaco una interacción con sus clientes y sus productos, haciendo énfasis en la mejora continua de sus tecnologías y potenciando las ventas del negocio.

Es necesario añadir que, los planes de mejora se los elaboró mediante diálogo con la gerencia en vista de mejorar los procesos de la ferretería de manera oportuna; es así que dichos planes de mejora pueden ser sujetos a cambios de acuerdo a las necesidades que se presenten en la empresa. A continuación, se presentan los respectivos planes de mejora en las Tablas N° 34-37 y sus respectivos diagramas de Gantt en las Figuras N° 33-36

Tabla N° 34 Plan de mejora dirigido a la mejora de documentos y registros

Plan de Mejora: Elaboración de documentos y registros y actualización de sistema						
Indicador: Porcentaje de requerimientos implementados			Fórmula: (Requerimientos implementados/ Total requerimientos a implementarse) x100			
Responsable: Gerente General, Administrador, Contadora						
Presupuesto: \$170						
Nº	Actividades	Duración	Recursos	Costo	Responsable	Resultados
1	Realización un listado de todos los documentos y registros que se necesita implementar en los procesos.	2 días	N/A	\$0	Gerente General Administrador	Listado de solicitudes
2	Elaboración de un cronograma de reuniones con cada responsable de procesos, con el fin de discutir la creación de documentos y registros.	1 día	N/A	\$0	Gerente General	Cronograma de reuniones
3	Ejecución de las reuniones con cada responsable de procesos para la creación de documentos y registros de dichos procesos.	5 días	N/A	\$0	Gerente General	Listado de reuniones ejecutadas
4	Elaboración de los formatos de documentos y registros a implementarse de cada responsable.	2 días	Materiales de computación	\$0	Responsables de cada proceso	Formatos de documentos y registros
5	Análisis y aprobación de formatos de documentos y registros	2 días	N/A	\$0	Gerente General Administrador Contadora	Sugerencias y aprobación de formatos
6	Evaluación de una actualización del sistema.	1 día	N/A	\$0	Gerente General	Valorar pros y contras del sistema.
7	Acordar con proveedor la actualización del sistema	2 días	Presupuesto concedido	\$130	Gerente General	Factura

8	Instalación de actualizaciones del sistema Latinum e implementación de documentos y registros.	3 días	N/A	\$40	Gerente General	Sistema actualizado
9	Capacitación sobre las actualizaciones del sistema	3 días	Materiales de computación, Software	\$0	Gerente General	Capacitación ejecutada
10	Elaboración de un cronograma de reuniones de seguimiento con los responsables de cada proceso con respecto a los documentos, registros y sistemas implementados.	2 días	N/A	0\$	Gerente General	Cronograma de reuniones seguimiento

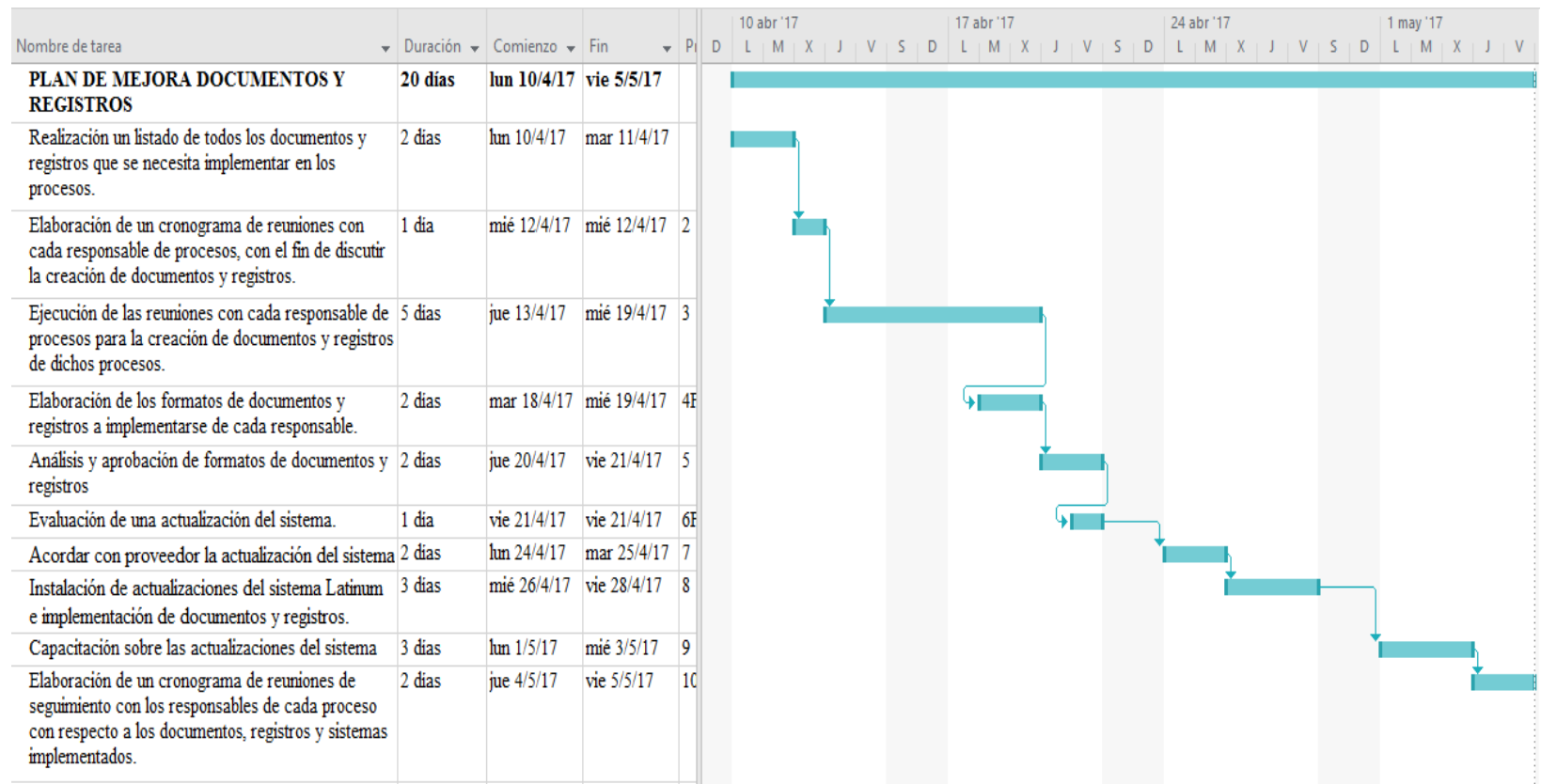


Figura N° 33 Plan de mejora dirigido a la mejora de documentos y registros

Tabla N° 35 Plan de mejora de equipos e infraestructura

Plan de Mejora: Equipos e infraestructura						
Indicador: Porcentaje de equipos adquiridos.			Fórmula: (Equipos adquiridos/Total Equipos necesarios) x100			
Responsable: Gerente General, Jefe de Bodega, Administrador						
Presupuesto: \$ 1290						
Nº	Actividades	Duración	Recursos	Costo	Responsable	Resultados
1	Determinación de los elementos necesarios de acuerdo a las mejoras de los procesos en el que incluye: impresora, monitor, rotulación bodega y reubicación materiales.	2 días	N/A	0\$	Gerente General	Registro de elementos requeridos
2	Definición de las características de los elementos requeridos de cada proceso.	2 días	Computador para búsqueda de información	0\$	Gerente General Administrador	Características específicas de los equipos y elementos requeridos
3	Elaboración de un presupuesto de compra de los equipos y elementos necesarios para mejorar la infraestructura.	2 días	Materiales de computación, características del equipo	0\$	Gerente General	Presupuesto de compra de equipos.
4	Solicitar cotizaciones de los equipos y elementos requeridos.	3 días	Computadoras, internet, teléfono.	0\$	Gerente General	Cotizaciones de los equipos y elementos
5	Evaluar y escoger la mejor opción para la adquisición de los equipos y elementos requeridos.	3 días	N/A	0\$	Gerente General	Elección de la mejor opción

6	Proceder a la adquisición de los equipos y elementos necesarios	7 días	Presupuesto asignado	\$1200	Gerente General	Equipos para implementación
7	Retiro de equipos, materiales y elementos antiguos que no funcionan correctamente.	3 días	N/A	\$0	Gerente General	Retiro de equipos y elementos innecesarios
8	Instalación de equipos requeridos y rotulación de bodega de acuerdo a productos de mayor rotación.	5 días	Encargados de la instalación	\$90	Gerente General	Equipos listos para ser utilizados
9	Reubicación de los materiales de bodega de acuerdo a la rotulación de la misma.	7 días	Registro de inventarios	\$0	Gerente General Jefe de Bodega	Materiales ubicados de acuerdo a su rotación
10	A partir de 15 días, hacer un seguimiento a los diferentes equipos adquiridos, así como también su mantenimiento.	3 días	Manuales de uso y mantenimiento de equipos	\$0	Gerente General Jefe de Bodega	Informe de uso y funcionamiento de equipos y elementos

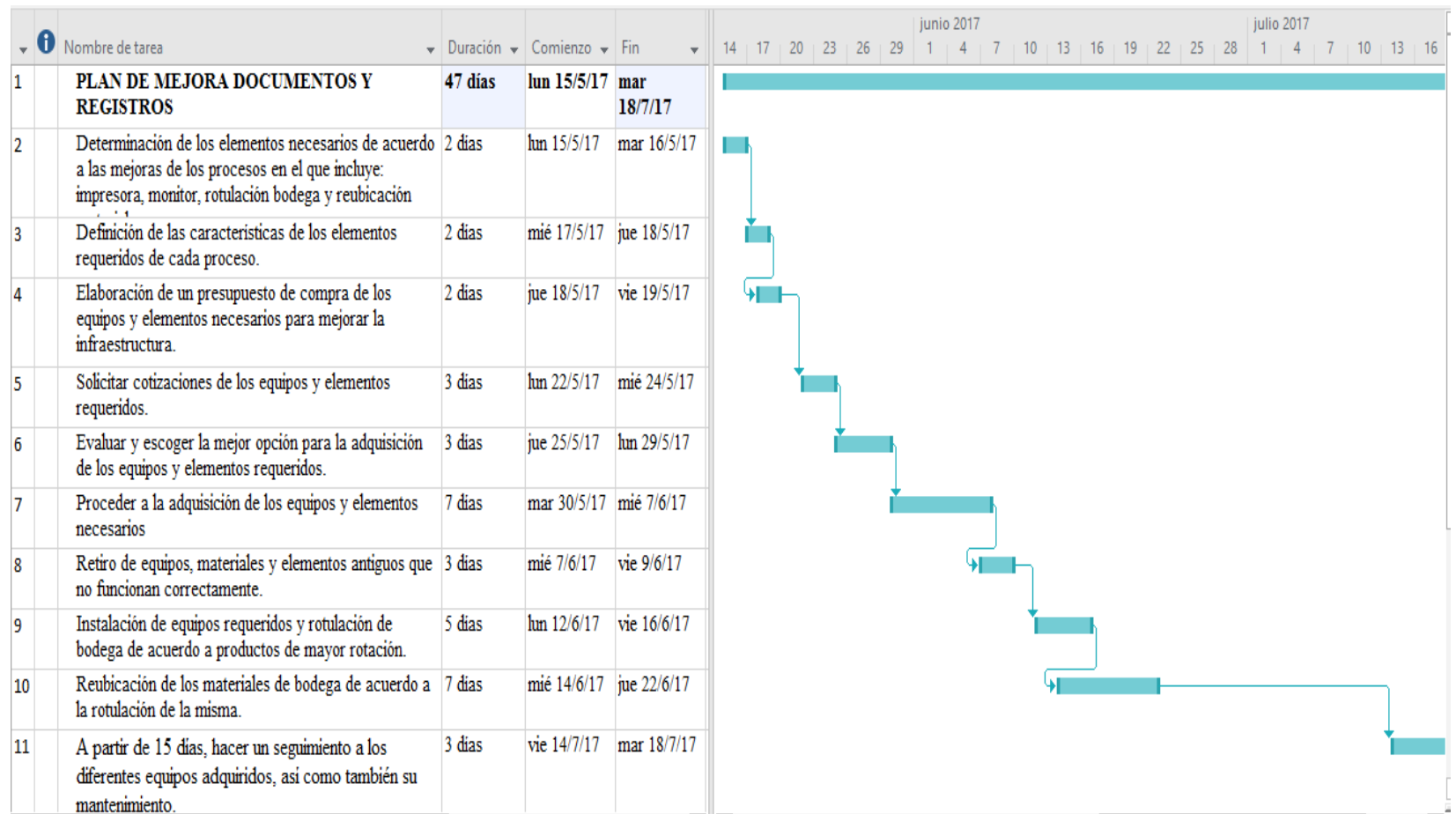


Figura N° 34 Plan de mejora de equipos e infraestructura

Tabla N° 36 Plan de mejora capacitación de personal

Plan de Mejora: Capacitación de personal						
Indicador: Eficiencia de Capacitaciones			Fórmula: (Resultados obtenidos/Resultados esperados) x100			
Responsable: Administrador						
Presupuesto: \$500						
N°	Actividades	Duración	Recursos	Costo	Responsable	Resultados
1	Identificar las necesidades de capacitación por área.	2 días	Informe capacitaciones, indicadores de procesos	\$0	Administrador	Necesidad de capacitación
2	Solicitar cotizaciones para las capacitaciones a empleados.	3 días	Computadoras, internet, teléfono.	\$0	Administrador	Precios de capacitación
3	Evaluar y escoger la mejor opción para brindar capacitación a empleados.	1 día	N/A	\$0	Administrador	Elección de mejor opción
4	Coordinación con proveedores para impartir las capacitaciones.	3 días	N/A	\$0	Administrador	Acuerdo con proveedor
5	Elaboración de un cronograma para impartir las capacitaciones.	2 días	N/A	\$0	Administrador	Fechas de capacitación
6	Comunicar a los empleados las fechas que se realizara la capacitación.	5 días	N/A	\$0	Administrador	Empleados informados
7	Ejecución de la capacitación con todos los trabajadores de la empresa.	5 días	Materiales de capacitación	\$500	Administrador Asesor Externo	Lista de asistencia
8	Evaluar los resultados obtenidos de la capacitación.	3 días	Indicadores y puntajes obtenidos	\$0	Administrador	Informe de resultados

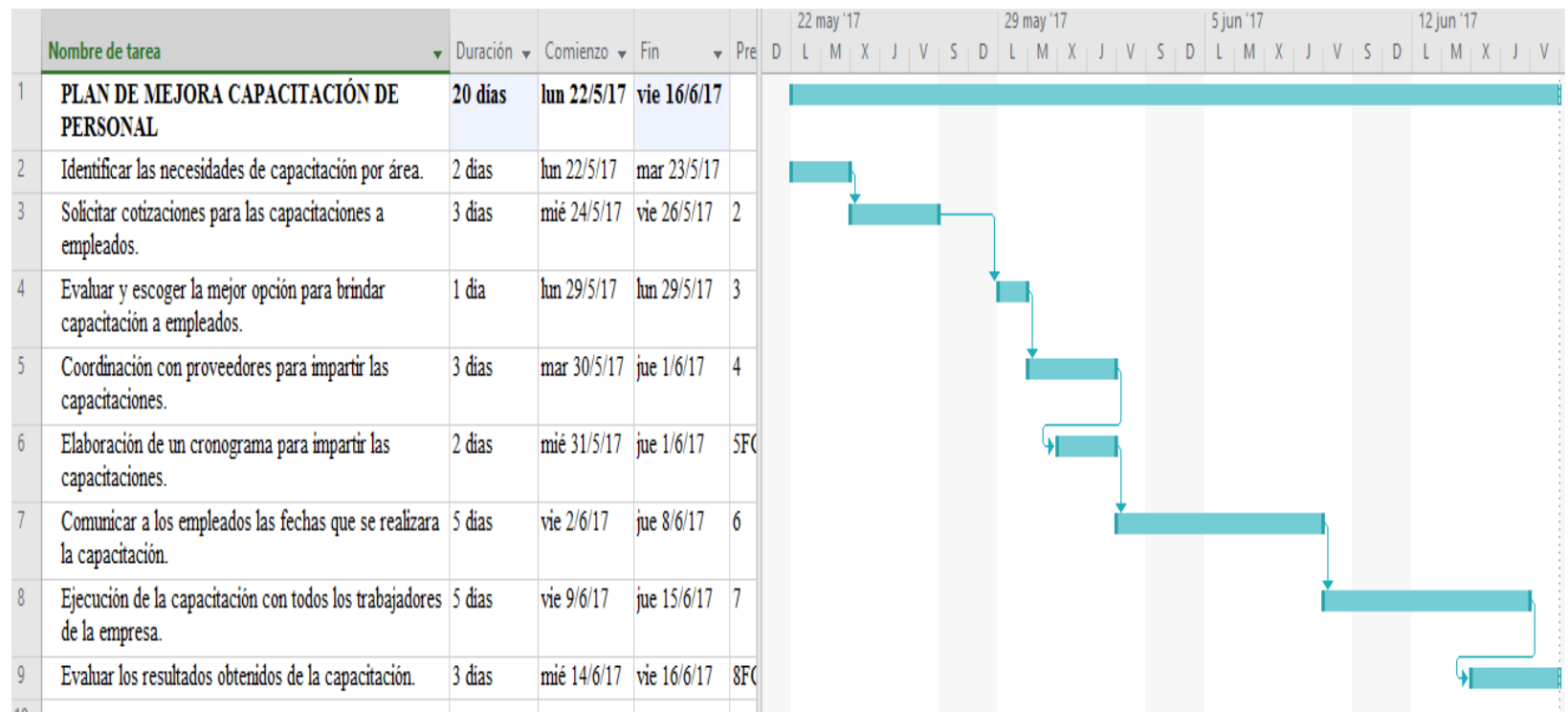


Figura N° 35 Plan de mejora de Capacitación de personal

Tabla N° 37 Plan de mejora creación de página web

Plan de Mejora: Creación de página web						
Indicador: Porcentaje de visitas en página web			Fórmula: N° de visitas/N°# vistas esperado) x100			
Responsable: Administrador						
Presupuesto: \$ 780						
N°	Actividades	Duración	Recursos	Costo	Responsable	Resultados
1	Convocatoria a una reunión para tratar el tema de la creación de página web	2 días	N/A	\$0	Administrador	Informar sobre el tema
2	Realización de la reunión con objetivo de analizar contenido a incluirse en la página web	1 día	N/A	\$0	Administrador Gerente General	Contenido de página web
3	Búsqueda de proveedores solicitando cotizaciones	3 días	Computadoras, internet, teléfono.	\$0	Administrador	Cotizaciones del diseño
4	Analizar la mejor opción para la elaboración de la página web	2 días	Cotizaciones	300\$	Administrador	Escoger la mejor opción
5	Enviar información, contenido y características completas a diseñador web	2 días	Contenido de página web	0\$	Administrador	Entrega de información
6	Elaboración de página web	7 días	N/A	0\$	Diseñador Gráfico	Borrador de página web
7	Realizar pruebas y correcciones de la página web tanto en sus características y contenidos como en las diferentes plataformas.	5 días	Correcciones, imágenes	0\$	Diseñador Gráfico Administrador	Página web lista para utilizarse
8	Subir la página web al servidor	1 día	N/A	0\$	Diseñador Gráfico Administrador	Página web activa
9	Monitoreo del funcionamiento de la página	2 días	Manual de uso	480\$	Administrador	Seguimiento a página web

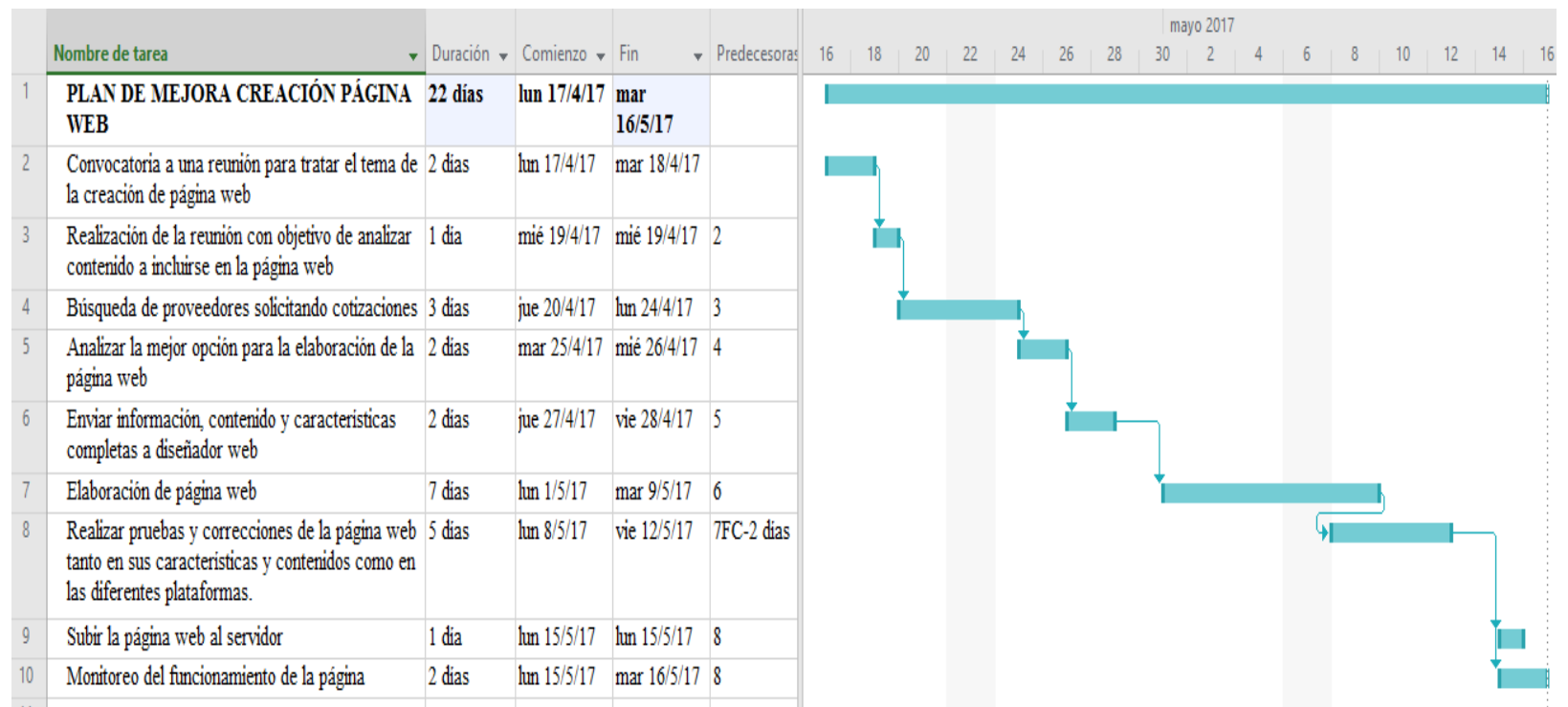


Figura N° 36 Plan de mejora Creación de página web

Como se puede apreciar, los planes de mejora diseñados para la ferretería Dimaco, se los diseño con el fin de mejorar sus operaciones; siendo así que cada plan de mejora genera un costo para la misma. El costo total de los cuatro planes asciende a \$2.915,00 dólares aproximadamente; cabe recalcar que este valor puede cambiar por la modificación de los mismos.

4.2. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

El objetivo del plan de implementación, es el de ejecutar en la organización los planes de mejora diseñados como resultado del levantamiento de los procesos; en esta etapa la elaboración de un plan de implementación permite hacer un seguimiento de las actividades a realizarse, los documentos a utilizarse y demás recursos necesarios para cumplir con la finalidad de la mejora de los procesos.

A continuación, en la Tabla N° 38 se detalla el plan de implementación diseñado para Dimaco, en conjunto con su respectivo diagrama de Gantt en la Figura N° 37.

Tabla N° 38 Plan de implementación

PLAN DE IMPLEMENTACIÓN						
Indicador: Porcentaje de evaluaciones			Fórmula: (Resultado obtenido/Resultado esperado) x100			
Responsable: Gerente General						
Presupuesto: \$ 2915						
N°	Actividades	Duración	Recursos	Costo	Responsable	Resultados
1	Desarrollar una revisión del mapa de procesos y los flujogramas diseñados de los procesos	4 días	Manual de procedimientos	\$0	Gerente General	Revisión de las mejoras
2	Elaboración de documentos, registros y formatos necesarios para la implementación	4 días	Material de oficina, computo	\$15	Gerente General	Documentos, registros y formatos necesarios
3	Organizar las capacitaciones con cada uno de los responsables de los procesos.	2 días	N/A	0\$	Gerente General	Reuniones de capacitaciones
4	Capacitar a cada uno de los responsables de cada proceso.	3 días	Materiales didácticos, formatos	\$60	Gerente General	Establecer lineamientos, responsables, y registros.
5	Comunicar y divulgar a todos los trabajadores de la organización sobre los cambios a realizarse	5 días	N/A	\$0	Gerente General	Empleados informados
6	Elaborar un cronograma de implementación de documentos, registros, y manual de procedimientos.	2 días	N/A	\$0	Gerente General	Cronograma de ejecución de procesos
7	Implementar los cambios realizados y el sistema de gestión por procesos.	15 días	Manual de procedimientos Documentos, formatos.	\$2740	Gerente General	Procesos mejorados en marcha

8	Elaborar un cronograma para una auditoria de los procesos.	2 días	N/A	\$0	Gerente General	Cronograma de Auditoría
9	Formar auditores para la ejecución de las auditorías.	5 días	Materiales de computación,	\$100	Gerente General	Auditores capacitados
10	Realizar la auditoría con respecto al funcionamiento de los procesos.	7 días	Manual de procedimientos, formatos evaluación	\$0	Gerente General	Auditoría de ejecución de los procesos
11	Evaluar los resultados obtenidos durante la auditoría de los procesos, generando acciones correctivas.	2 días	Indicadores de procesos, resultados obtenidos	\$0	Gerente General	Establecer acciones correctivas
12	Ejecutar acciones correctivas.	5 días	Acciones correctivas	\$0	Gerente General	Ejecución de acciones correctivas

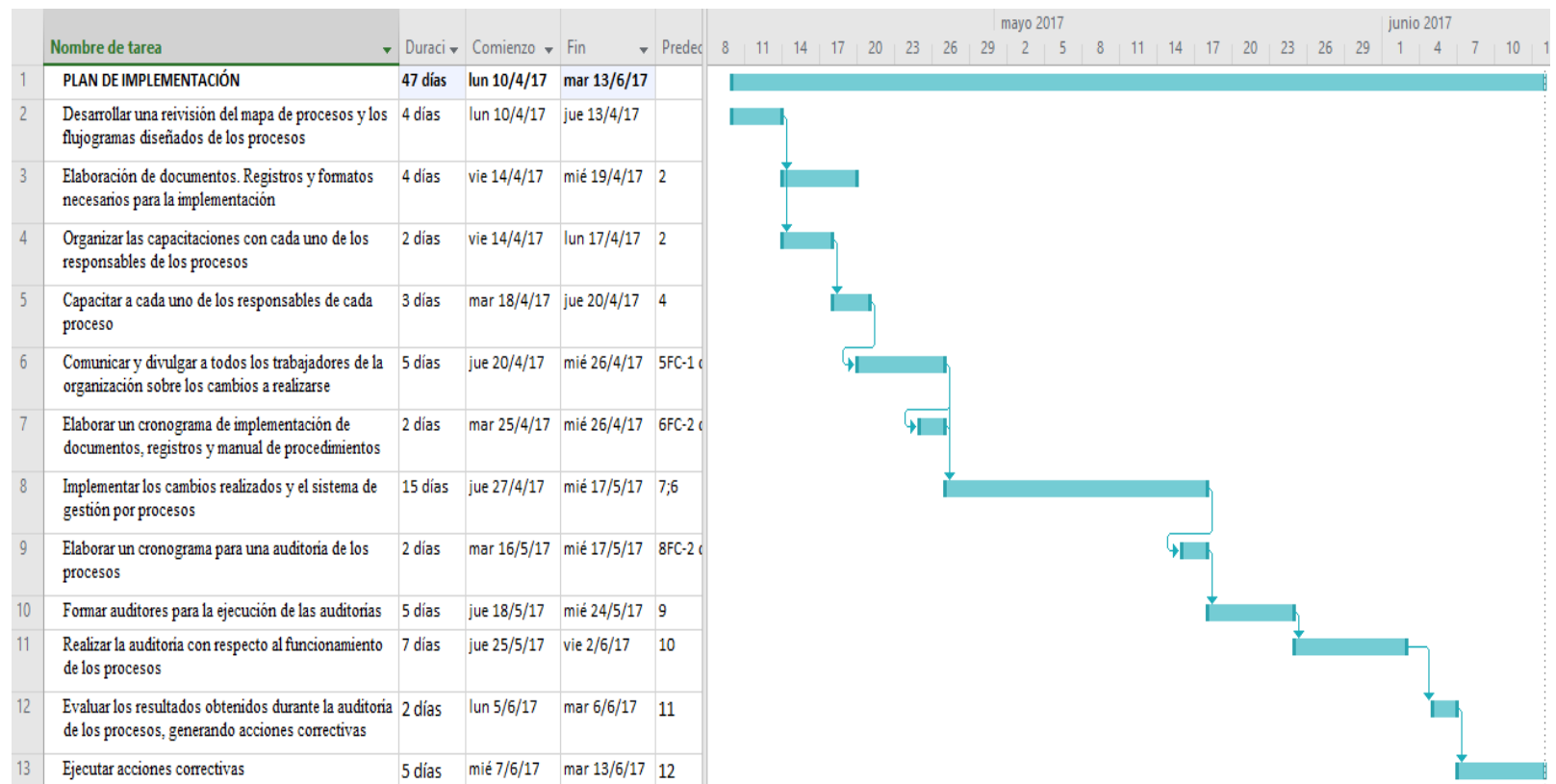


Figura N° 37 Plan de Implementación

El plan de implementación diseñado para la ferretería Dimaco, tiene un costo aproximado de \$2.915,00 dólares, los cuales corresponden a los planes de mejora previamente diseñados y a otros costos que se incurre por materiales didácticos incluidos dentro del plan. Como medida de control, se estableció la elaboración de informes referentes a la implementación de los planes; de esta manera el Gerente General podrá evaluar y tomar las respectivas acciones correctivas con el fin de monitorear el plan de implementación.

4.3. ANÁLISIS COSTO – BENEFICIO

Una vez realizado el levantamiento de procesos y la elaboración de un manual de procedimientos que permita controlar las operaciones de la empresa; se procedió a realizar el análisis de costo – beneficio de acuerdo a los cambios realizados en los procesos de la ferretería.

Para la realización de los respectivos cálculos se procedió a tomar como base el Estado de Resultados de Dimaco del año 2015 realizando una proyección del Estado de Resultados del año 2017 en 2 escenarios; el primero correspondiente a una situación actual es decir (sin implementación de los cambios en los procesos) y el segundo corresponde a una situación propuesta (con la implementación de cambios en los procesos).

Se debe tomar en consideración que, para la proyección del Estado de Resultados del primer escenario (sin la implementación de los cambios en procesos), se tomó como un supuesto que la empresa incremente sus ventas de acuerdo a la inflación prevista según el Banco central de 3,49% para el año 2017. Es así que, se estima que las ventas, los costos y gastos se incrementen en esa proporción. Es necesario aclarar que, la proyección del Estado de Resultados se la realizó hasta la utilidad operacional debido a la obtención de información; es así que en la Tabla N° 39 se muestra el Estado de Resultados proyectado para el 2017 (sin la implementación de los cambios en los procesos).

Tabla N° 39 Estado de Resultados Proyectado Dimaco 2017 (sin implementación)

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO (Sin implementación de cambios en los procesos)					
	1	2	3	4	ANUAL
	trimestre	trimestre	trimestre	trimestre	
TOTAL VENTAS ANUALES	894.695,28	902.401,36	910.173,82	918.013,22	3.625.283,68
(=) COSTO DE VENTAS	793.872,54	800.710,23	807.606,81	814.562,79	3.216.752,37
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	100.822,74	101.691,13	102.567,01	103.450,43	408.531,30
TOTAL GASTOS	69.678,48	70.278,63	70.883,94	71.494,47	282.335,53
(=) UTILIDAD OPERACIONAL	31.144,26	31.412,51	31.683,06	31.955,95	126.195,78

Con lo que respecta al segundo escenario correspondiente al Estado de Resultados proyectado para el 2017 (con la implementación de los cambios en los procesos), se determinó en conformidad con el Gerente de Dimaco, que las ventas se incrementen en

un 8,99% anual como resultado de la implementación de las mejoras en los procesos; es decir 5,5 puntos porcentuales más que en el primer escenario. Se estimó dicho porcentaje puesto que la empresa no cuenta con una estrategia de ventas definida que permita estimar de mejor manera los resultados. En cuanto a los costos y gastos se tomó en consideración los mismos supuestos que se mencionaron en el primer escenario. A continuación, en la Tabla N°40 se muestra el Estado de Resultados proyectado para 2017 (con la implementación de cambios en los procesos).

Tabla N° 40 Estado de Resultados Proyectado Dimaco 2017 (con implementación)

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO (Con implementación de cambios en los procesos)					
	1	2	3	4	ANUAL
	trimestre	trimestre	trimestre	trimestre	
TOTAL VENTAS ANUALES	906.352,66	926.070,13	946.216,55	966.801,24	3.745.440,57
(=)COSTO DE VENTAS	804.216,25	821.506,90	839.378,57	857.639,04	3.322.740,77
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	102.136,40	104.563,22	106.837,97	109.162,20	422.699,80
TOTAL GASTOS	70.586,35	72.121,94	73.690,94	75.294,06	291.693,29
(=) UTILIDAD OPERACIONAL	31.550,05	32.441,28	33.147,03	33.868,14	131.006,51

A continuación, en la Tabla N° 41, se muestra el análisis costo beneficio correspondiente a los dos escenarios previamente revisados y al costo de la implementación de los cambios y mejoras en los procesos.

Tabla N° 41 Análisis Costo-Beneficio

Análisis Costo-Beneficio Implantación Mejoras		
COSTO	BENEFICIO	ANÁLISIS
2.915,00	4.810,73	1,65

Se determinó que el costo de las mejoras sería aproximadamente de \$ 2.915,00 dólares de acuerdo a los planes previamente analizados y un beneficio de \$ 4.810,73 dólares como resultado de la diferencia entre la utilidad operacional del segundo escenario \$131.006,51 dólares (con la implementación) y la utilidad operacional del primer escenario \$126.195,78 dólares (sin la implementación); dando como resultado un costo – beneficio de \$ 1,65 por cada dólar de inversión. Se estima que se recuperé la inversión realizada en los primeros meses de operación una vez que la implementación este en marcha; además es inherente decir que, se podría apreciar de mejor manera los resultados una vez implementadas las mejoras diseñadas en el presente documento.

A continuación, se detallan otros beneficios que serán los resultados de la implementación de las mejoras en los procesos:

- Reducción de los costos de la empresa como resultado de una mejor gestión de compras
- Eficiente distribución de los materiales de bodega, de acuerdo a la rotación de los inventarios.

- Proporcionan un mejor control de los procesos gracias a la implementación de documentos y registros que respalden las operaciones.
- Personal capacitado con habilidades y destrezas necesarias para un mejor aprovechamiento de recursos
- Posibilidad de incrementar las ventas de la empresa mediante la utilización de canales electrónicos en donde se interactúa con los clientes.
- Realizar evaluaciones de cada uno de los procesos con el fin de tomar decisiones oportunas para la empresa.

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

- La ferretería Dimaco enfrenta un gran reto con respecto a la devaluación del peso colombiano en el vecino país, debido a que los negocios comerciales bajaron significativamente sus ventas, la economía de la ciudad se ve afectada y como consecuencia las ventas de los productos del sector ferretero se vieron afectados.
- La ferretería Dimaco de acuerdo al CIIU, se encuentra ubicada en el sector G4752 correspondiente a la venta al por menor de artículos de ferretería, pinturas y productos de vidrio en comercios no especializados; siendo este sector muy dinámico dentro de la provincia del Carchi con un total de ventas \$26'307.609 dólares y 86 establecimientos dedicados a esta actividad económica.
- La empresa a pesar de disponer de un sistema contable, el mismo no es aprovechado en su totalidad; además se puede evidenciar que la misma no utiliza canales electrónicos o redes sociales para interactuar con sus clientes.

- Una de las debilidades de Dimaco es que existen inventarios que se encuentran inmovilizados, ocasionados por una distribución incorrecta en bodega y por el hecho de no contar con políticas que permitan controlar los mismos.
- La empresa a pesar de no contar con un plan estratégico o un manual de procedimientos, tiene experiencia en sus operaciones; siendo así que sus procesos son claros y con el correcto establecimiento de ciertas medidas funcionarán eficientemente.
- El presente trabajo, permitió la identificación y documentación de un total de 20 procesos; de los cuáles 10 de ellos han sido analizados y mejorados mediante un Análisis de Valor Agregado (AVA) y los restantes como una propuesta de implementación para un mejor control de sus operaciones.
- Como un sistema de medición, se desarrolló indicadores para cada proceso de la empresa, con el fin de que sus responsables puedan analizarlos y evaluar su correcta ejecución para la toma correcta de decisiones.
- Se diseñaron cuatro planes de mejora, los cuales tienen como objetivo erradicar en lo posible las principales debilidades de la empresa de acuerdo al levantamiento de procesos previamente realizado.

5.2. RECOMENDACIONES

- Se recomienda a la empresa, potenciar sus fortalezas y aprovechar sus oportunidades referentes al entorno; como por ejemplo sus amplia instalaciones y atención al cliente, como una ventaja frente a sus competidores y de esta manera generar la oportunidad de ser más competitiva en el mercado ferretero.
- Se recomienda a Dimaco tomar en consideración el presente trabajo, como una herramienta que permita a la empresa prosperar en sus operaciones; así como también, ser una base para la elaboración de futuros proyectos y de mejora continua en sus actividades.
- La elaboración de un plan estratégico es recomendable para la empresa; de esta manera se podrá establecer los lineamientos necesarios para alcanzar los objetivos de la empresa en una situación futura.
- Es necesario que los administradores de la empresa, realicen campañas de comunicación oportunas hacia sus trabajadores con el fin de promover una buena cultura organizacional y una correcta transmisión de información, objetivos y mejoras a implementarse dentro de la empresa.
- En cuanto a los indicadores de los procesos de la empresa, deben ser revisados con frecuencia por sus responsables, principalmente aquellos indicadores que reflejan las principales operaciones o giro de negocio de la empresa; con el

objetivo de monitorear el correcto funcionamiento de los procesos de la empresa.

- Evaluar la posibilidad de crecer en su infraestructura, con respecto a la apertura de una sucursal para incrementar sus clientes y por consiguiente sus ventas, abarcando una mayor parte del mercado de acuerdo a las necesidades de sus clientes.
- Una vez implementado los procesos previamente analizados, se recomienda a Dimaco realizar un seguimiento oportuno del funcionamiento de los mismos con el fin de establecer mejoras y correcciones de acuerdo a los lineamientos y necesidades que presenten cada uno de los procesos de la empresa.
- Realizar un seguimiento a sus principales clientes, como una herramienta que le permita mantener a los mismos y generar oportunidades de obtener nuevos clientes a través de campañas de publicidad y medios electrónicos.
- Evaluar constantemente la rotación de sus inventarios debido a la gran cantidad de productos que ofrece; con el fin de prevenir estancamientos en los inventarios y en flujo de dinero de la empresa.

REFERENCIAS

1. Ahoy, C. K. (2010). Administración de operaciones con enfoque en el cliente. México: MaGraw - Hill.
2. AITECO. (2013). AITECO CONSULTORES. Obtenido de AITECO CONSULTORES: <http://www.aiteco.com/que-es-un-diagrama-de-flujo/>
3. Aqu, A. P. (2005). Marco general para el establecimiento, seguimiento y la revisión de los planes de mejora. Obtenido de http://www.aqu.cat/doc/doc_40159984_1.pdf
4. Beltrán, J. M. (2012). Indicadores de Gestión. Bogotá: 3R Editores.
5. Cabrera, H. (2010). Mejoramiento Continuo. Obtenido de Mejoramiento Continuo: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2010a/650/Mejoramiento%20Continuo.htm>
6. David, F. R. (2013). Conceptos de Administración Estratégica. México: Pearson.
7. Deming, W. (1989). Calidad. Productividad y Competitividad: La salida de la crisis. Madrid: Diaz de Santos.
8. Fontalvo Herrera, T. J., & Vergara Schmalbach, J. C. (2010). La Gestión de la Calidad en los servicios ISO 9001:2008. España: ISBN.
9. García, B. M. (2007). Gerencia de Procesos para la organización y el control interno de empresas de salud. Bogotá: Ecoe Ediciones Ltda.
10. Gens, J. (2012). ISO 9001 Calidad. Sistemas de gestión de calidad según ISO 9000. Obtenido de ISO 9001 Calidad. Sistemas de gestión de calidad según ISO 9000: <http://iso9001calidad.com/elementos-de-un-proceso-30.html>
11. Gordillo, C. (2012). Diseño de un sistema de gestión por procesos monitoreado por indicadores de gestión para la empresa Andinamedical S.A. ubicada en la ciudad de Quito. Quito.
12. Harrington, J. (1993). Mejoramiento de los Procesos de la Empresa. Colombia: McGraw Hill.
13. ICONTEC. (2010). ICONTEC. Obtenido de ICONTEC: <http://icontec.org/index.php/ec/>

14. INEC. (12 de 03 de 2012). Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. Obtenido de Instituto NAcional de Estadísticas y Censos: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/encuesta-nacional-de-ingresos-y-gastos-de-los-hogares-urbanos-y-rurales/>
15. Maldonado, J. A. (2015). Gestión de procesos.
16. MIDUVI, M. d. (2015). MInisterio de Desarrollo Urbano y Vivienda. Obtenido de <http://www.habitatyvivienda.gob.ec/objetivos/>
17. Ministerio de Educación, E. (2012). Documento de Apoyo Plan de Mejora. Obtenido de https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/08/Plan_-Mejora1.pdf
18. Nación, L. (29 de 03 de 2015). La Nación.com. Obtenido de <http://lanacion.com.ec/?p=23151>
19. Nattivos. (7 de 03 de 2016). Nattivos, Negocios Tradicionales. Obtenido de Nattivos, Negocios Tradicionales: <http://nattivos.com/valor-agregado-cliente-exito/>
20. Navarrete, H. M. (2001). Gerencia de Procesos. Colombia: Alfaomega S.A.
21. Negocios, R. (11 de Septiembre de 2015). El Comercio. Obtenido de El Comercio: <http://www.elcomercio.com/actualidad/productos-ipiales-pagar-impuestos.html>
22. Orozco, M. (30 de Mayo de 2015). El Comercio. Obtenido de El Comercio: <http://www.elcomercio.com/actualidad/impuesto-herencia-correa-tasas-donaciones.html>
23. Paspuel, W. (18 de Agosto de 2015). Tulcán fue declarada zona deprimida por la baja del comercio. Obtenido de El Comercio: <http://www.elcomercio.com/actualidad/tulcan-zona-deprimida-baja-comercio.html>
24. Perez, J. A. (2012). Gestión por procesos. Madrid}: ESIC.
25. Rovayo, G. (2008). Finanzas para Directivos. Guayaquil: Estudio y Ediciones IDE.
26. Salguero, A. (2001). Indicadores de Gestión y Cuadro de Mando. Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A.
27. Salinas, C. M. (2013). pymempresario. Obtenido de pymempresario: <http://www.pymempresario.com/2013/07/5-pasos-para-hacer-un-manual-de-procedimientos/>
28. Tobón, L. F. (2010). Gestión por procesos. Medellín: ICONTEC.

ANEXOS

Anexo N° 1

Formato para levantamiento de información

FORMATO PARA LEVANTAR INFORMACIÓN DE PROCESOS

PROCESO :


FUNCIONARIO :

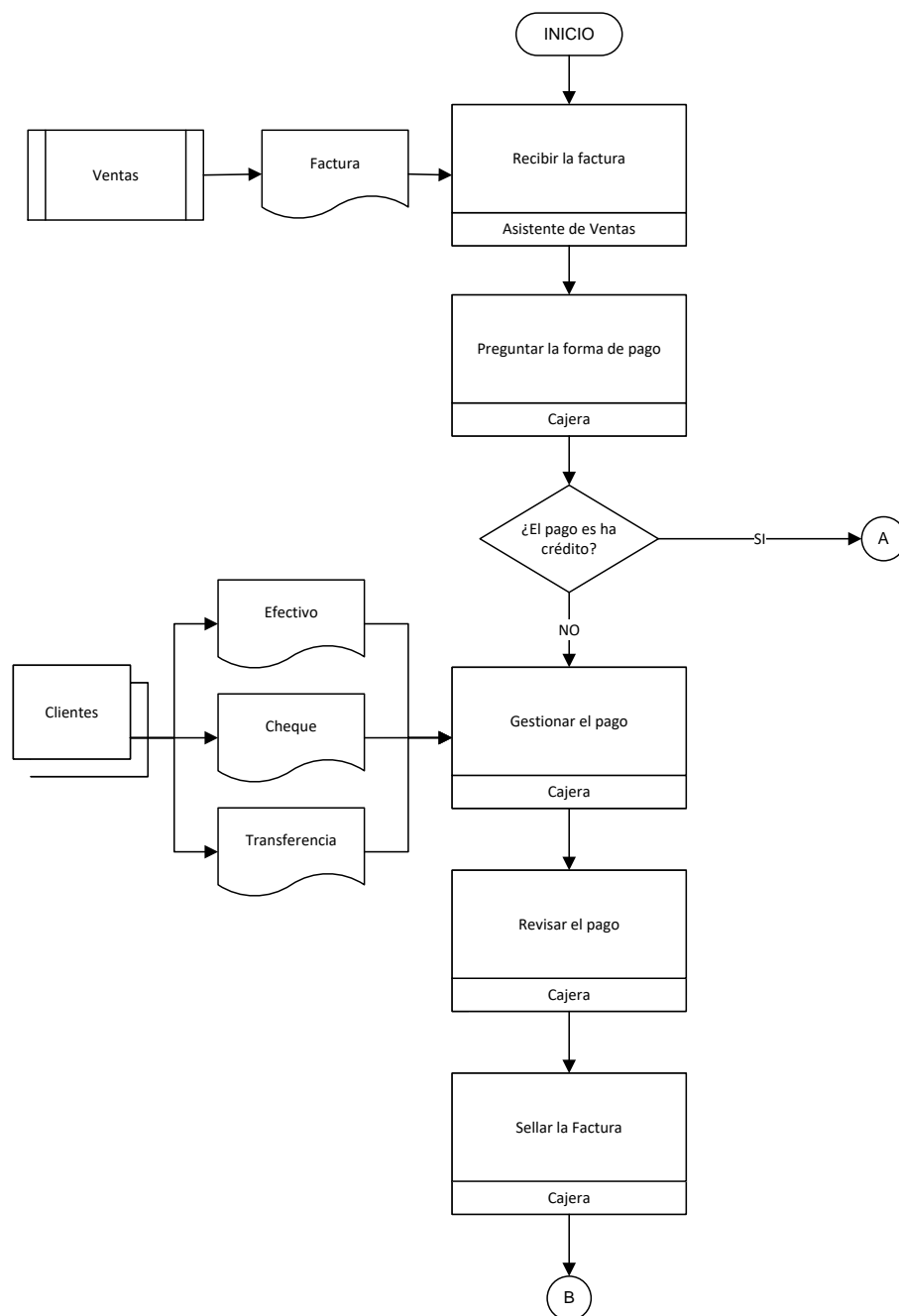
CARGO/FUNCIÓN :


FECHA :

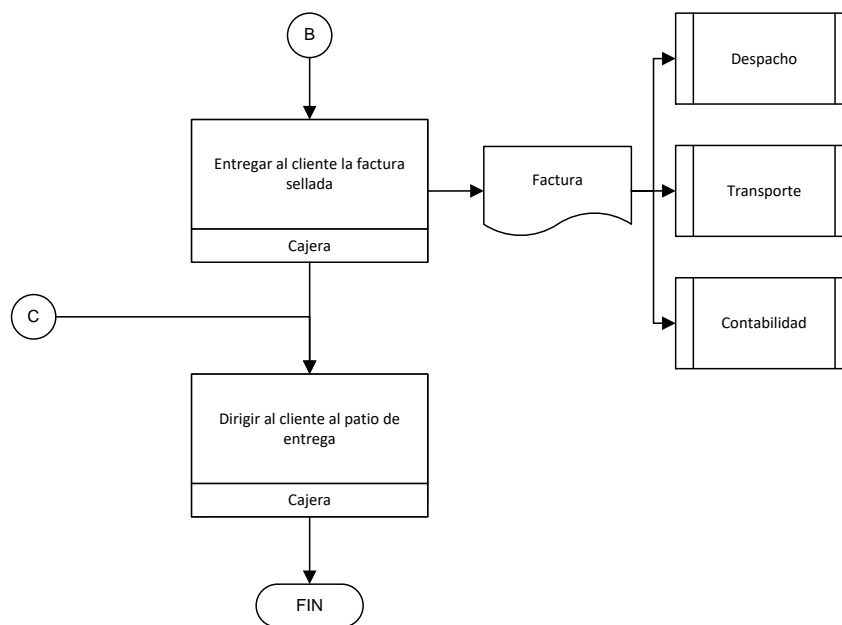
No	ACTIVIDAD	LUGAR	FRECUENCIA	VOLUMEN	TIEMPO	OBSERVACIONES
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
13						
LUGAR	Área donde se realiza la actividad					
Frecuencia	indicar si es diaria, semanal, mensual, etc.					
Volumen	Cuántas veces se realiza la actividad					
Tiempo	En minutos por cada actividad					


Anexo N° 2
Procesos actuales de la ferrería Dimaco

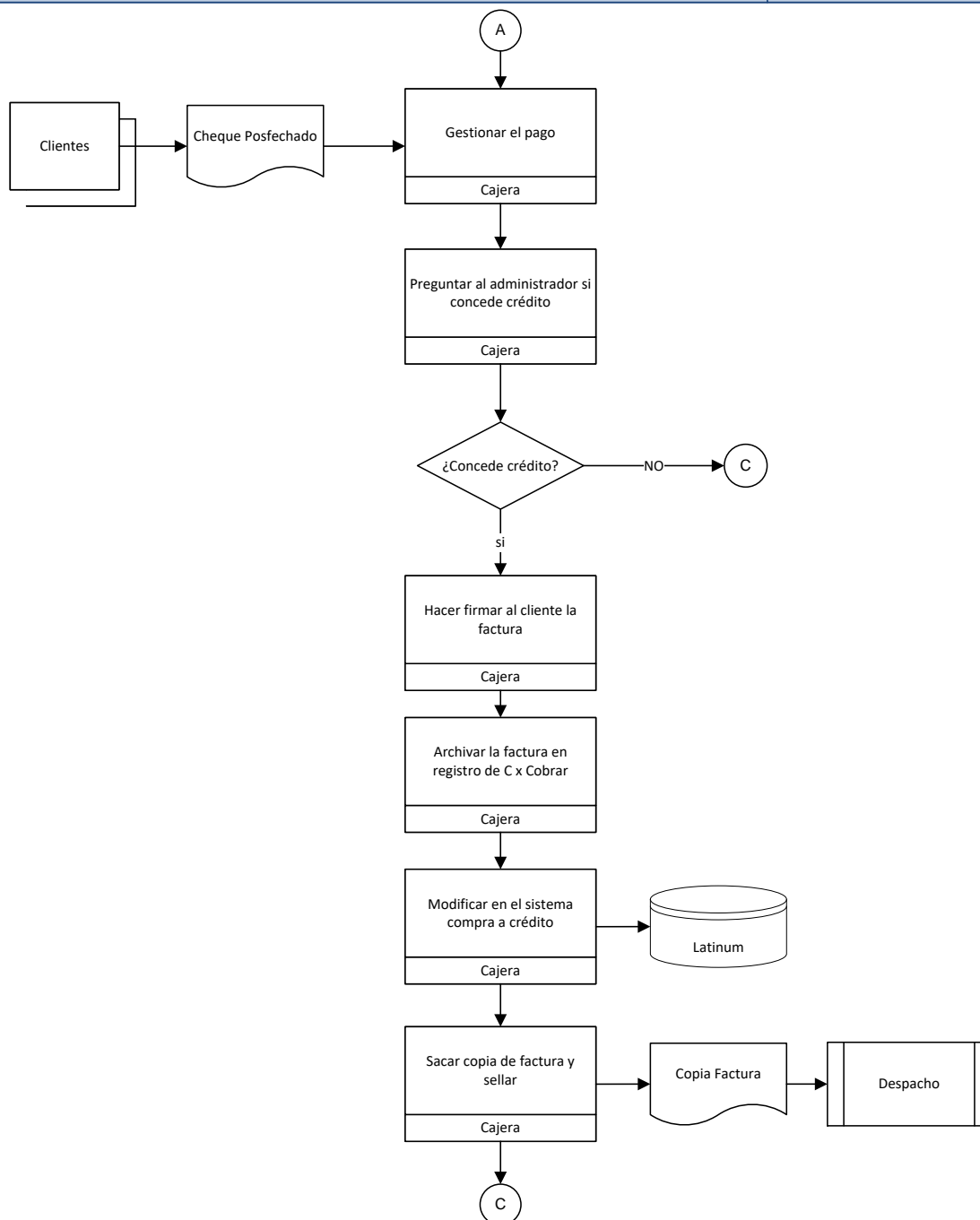
 DIMACO <small>DISTRIBUIDOR DE MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN</small>		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO: PM.01	Proceso: Cobros	
Edición N° 01		Pág. 1 de 3




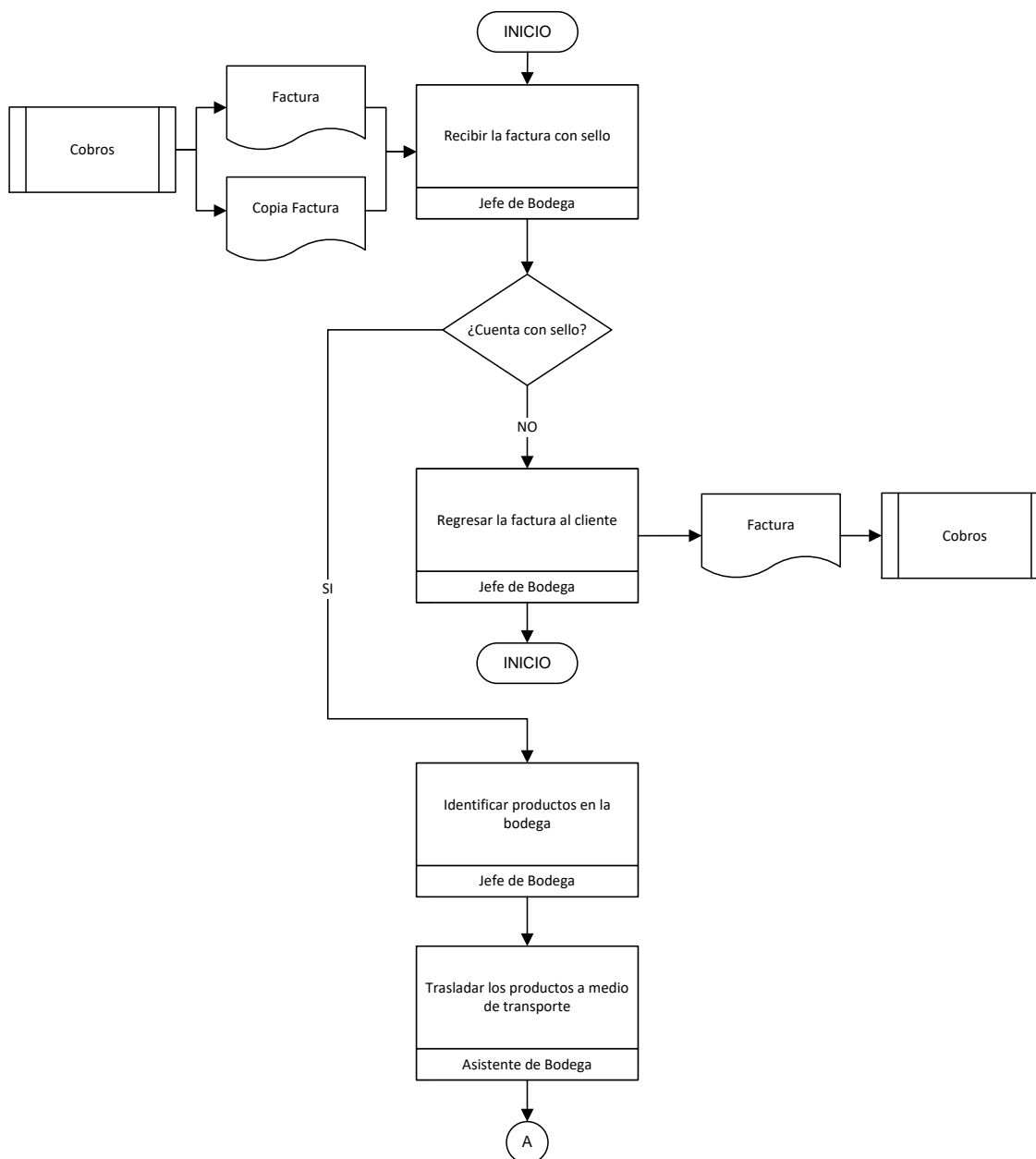
		DIMACO		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CÓDIGO: PM.01		Proceso: Cobros			
Edición N° 01				Pág. 2 de 3	




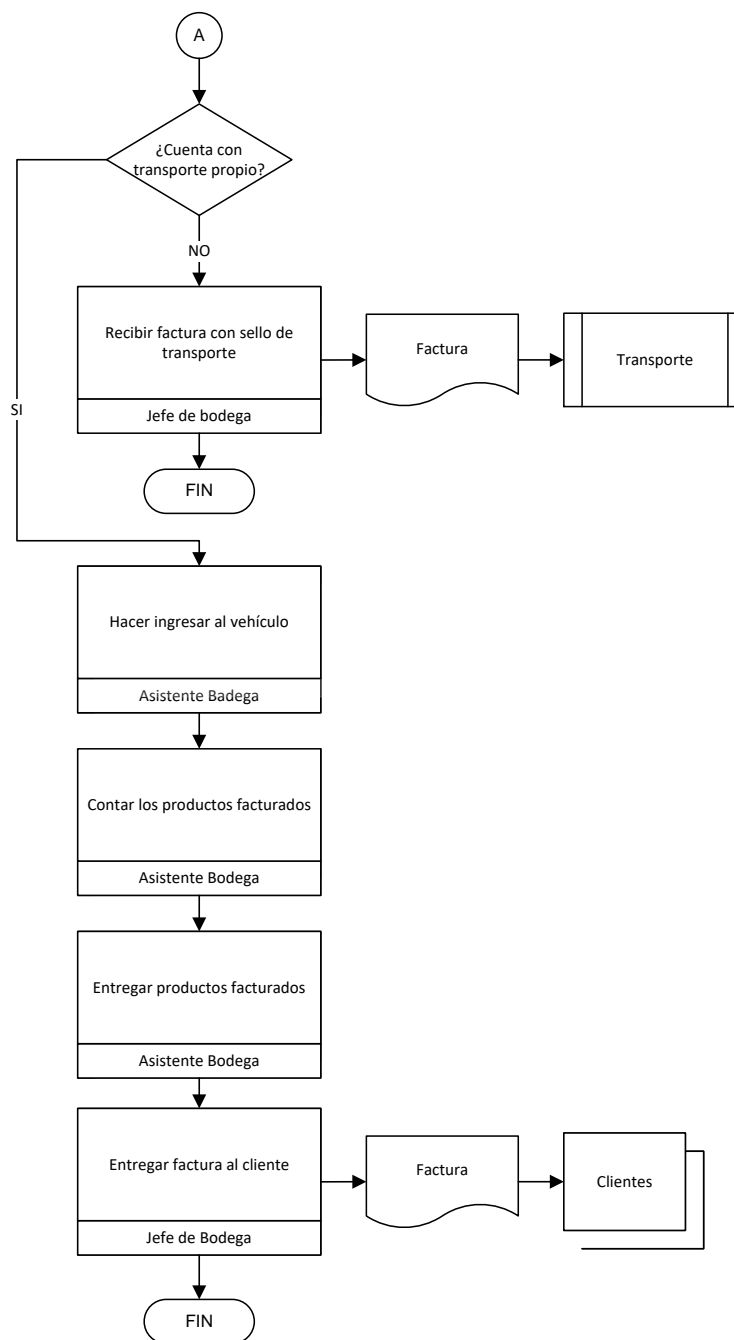
 DIMACO <small>DISTRIBUIDOR DE MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN</small>		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CÓDIGO: PM.01	Proceso: Cobros		
Edición N° 01			Pág. 3 de 3




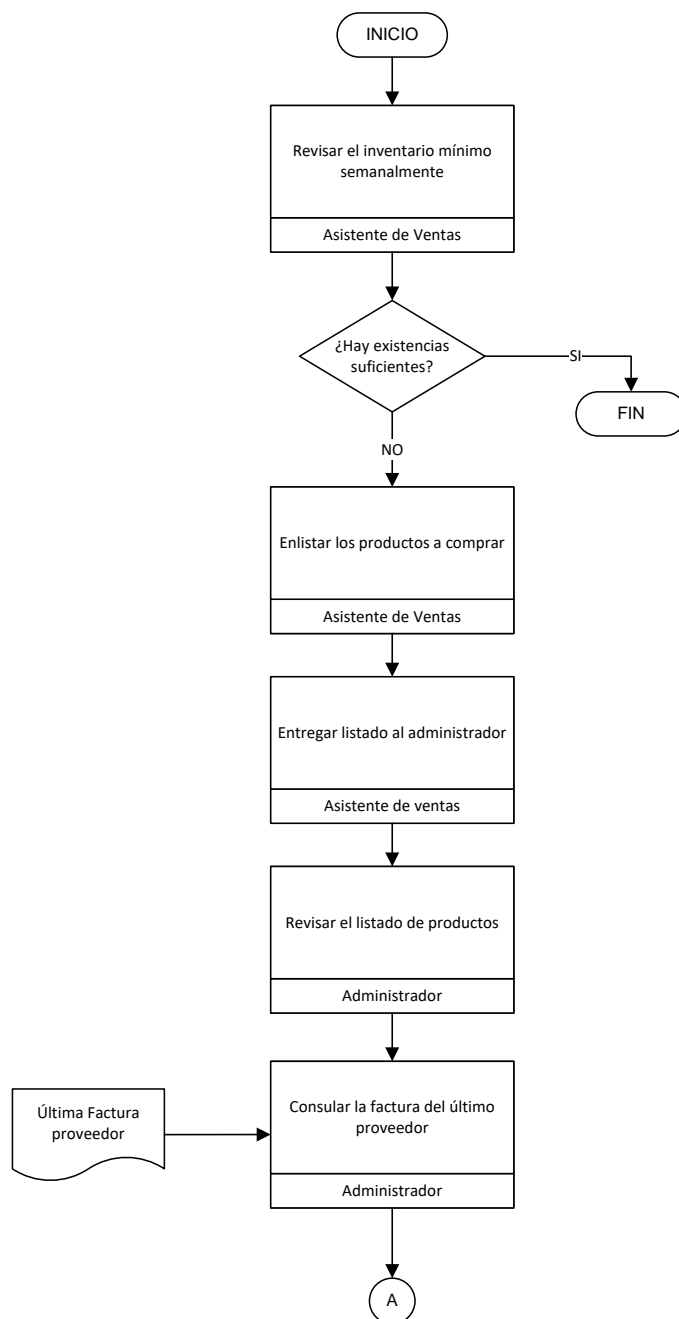
 <div style="display: inline-block; border: 1px solid black; padding: 5px; margin-left: 10px;">DIMACO</div>		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CÓDIGO: PM.02	Proceso: Despacho		
Edición N° 01			Pág. 1 de 2




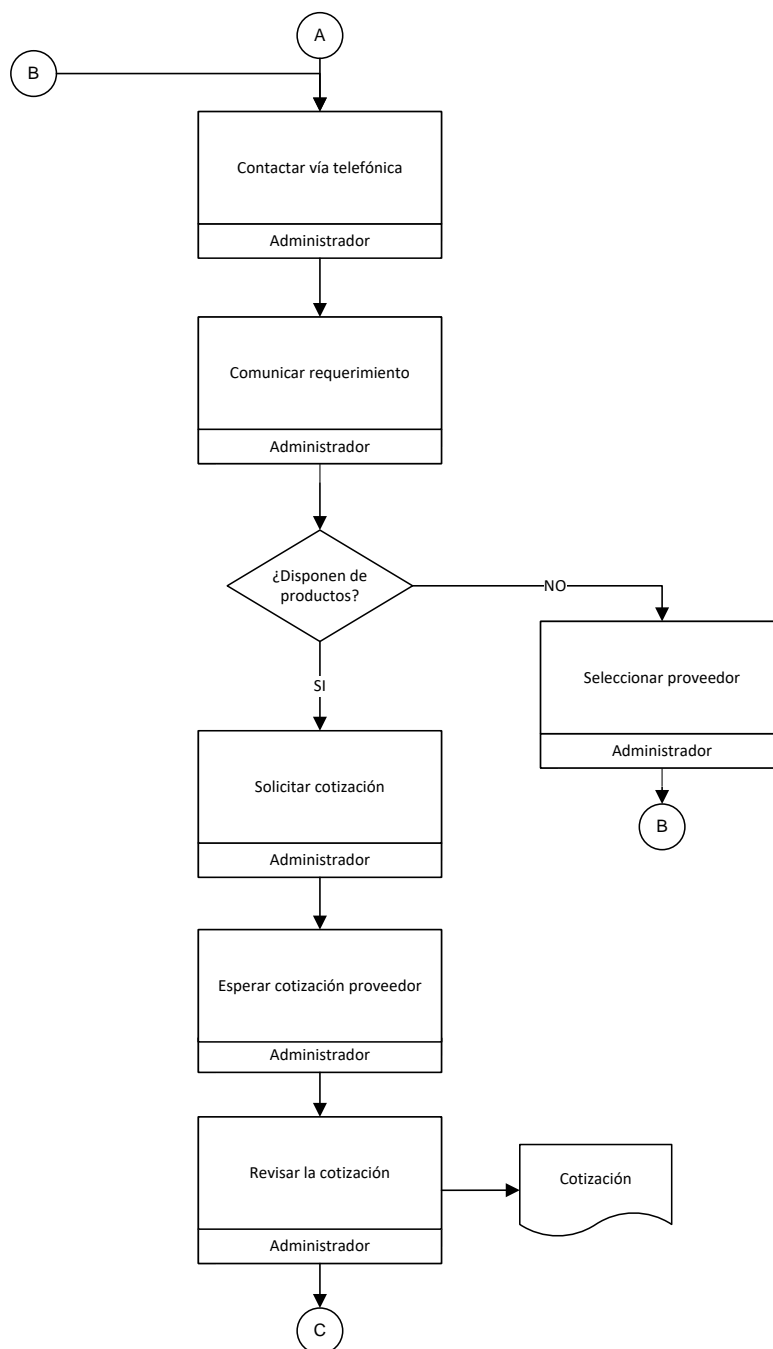
 <div>DIMACO</div>		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO: PM.02	Proceso: Despacho	
Edición N° 01		Pág. 2 de 2




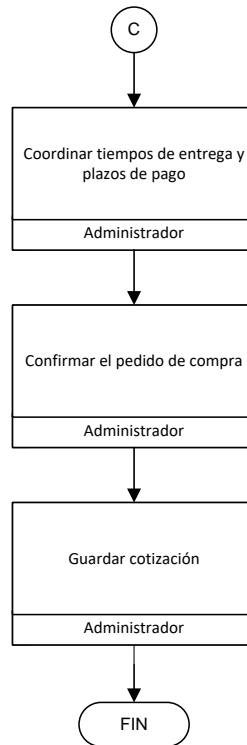
 DIMACO		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO: PM.03	Proceso: Compras	
Edición N° 01		Pág. 1 de 3




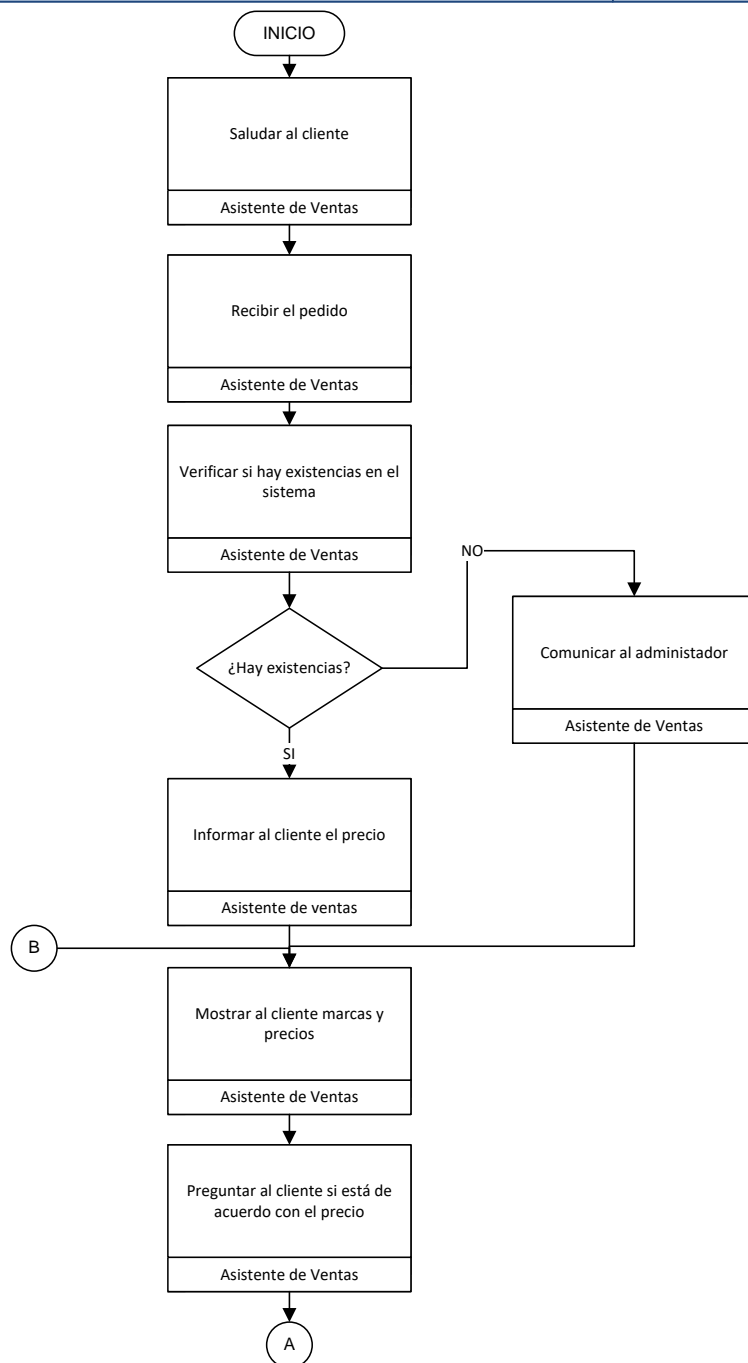
		DIMACO		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CÓDIGO: PM.03		Proceso: Compras			
Edición N° 01				Pág. 2 de 3	




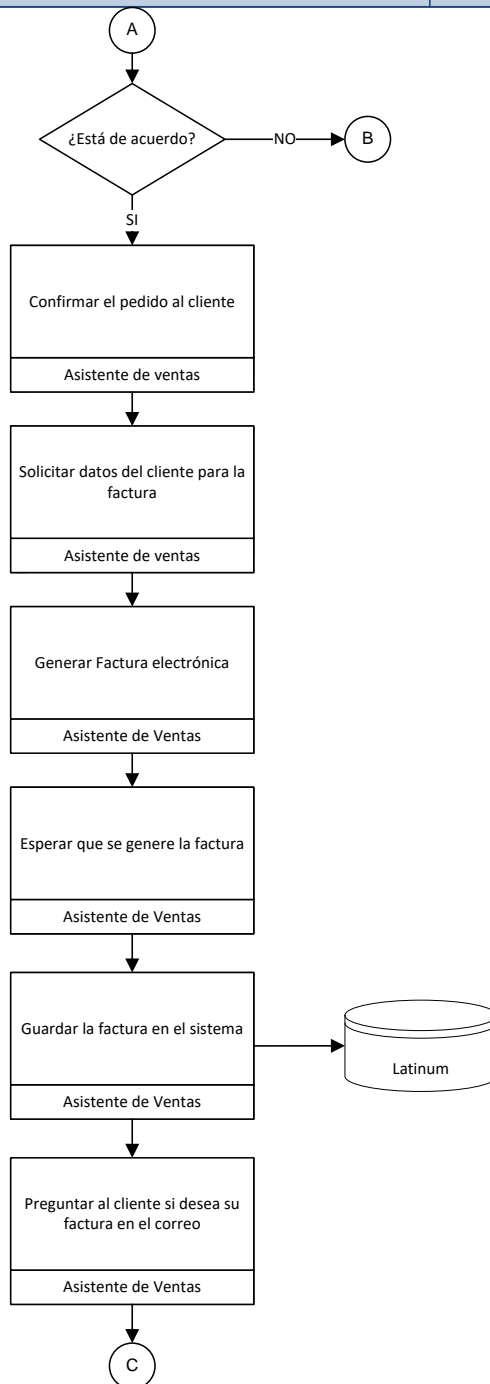
		DIMACO		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CÓDIGO: PM.03		Proceso: Compras			
Edición N° 01				Pág. 3 de 3	




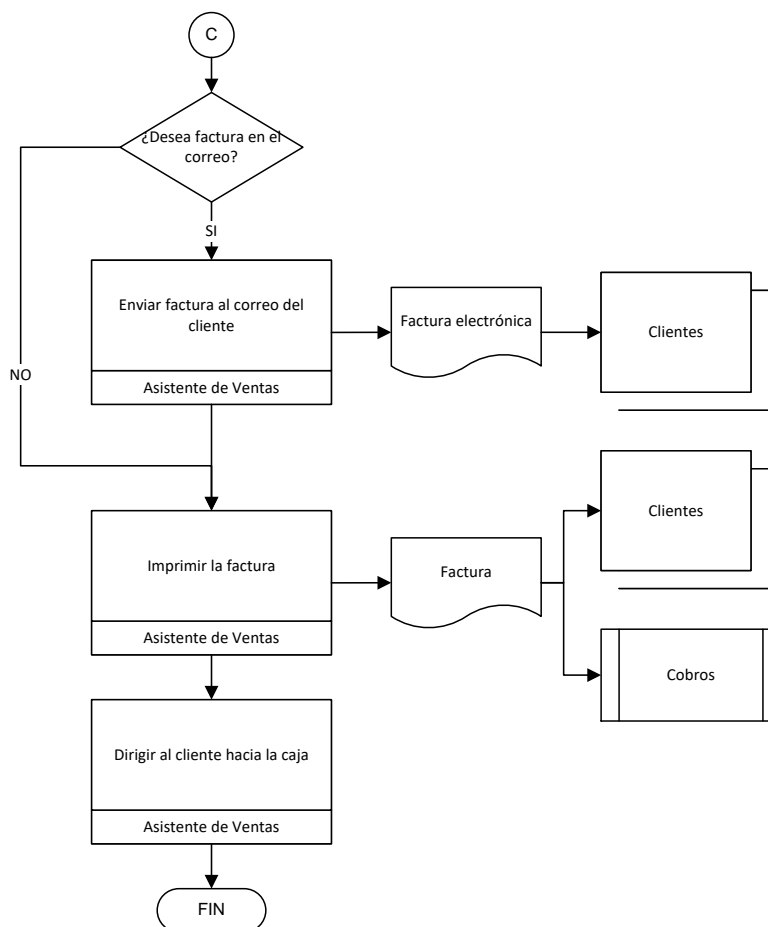
		DIMACO	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO: PM.04	Proceso: Ventas		
Edición N° 01			Pág. 1 de 3




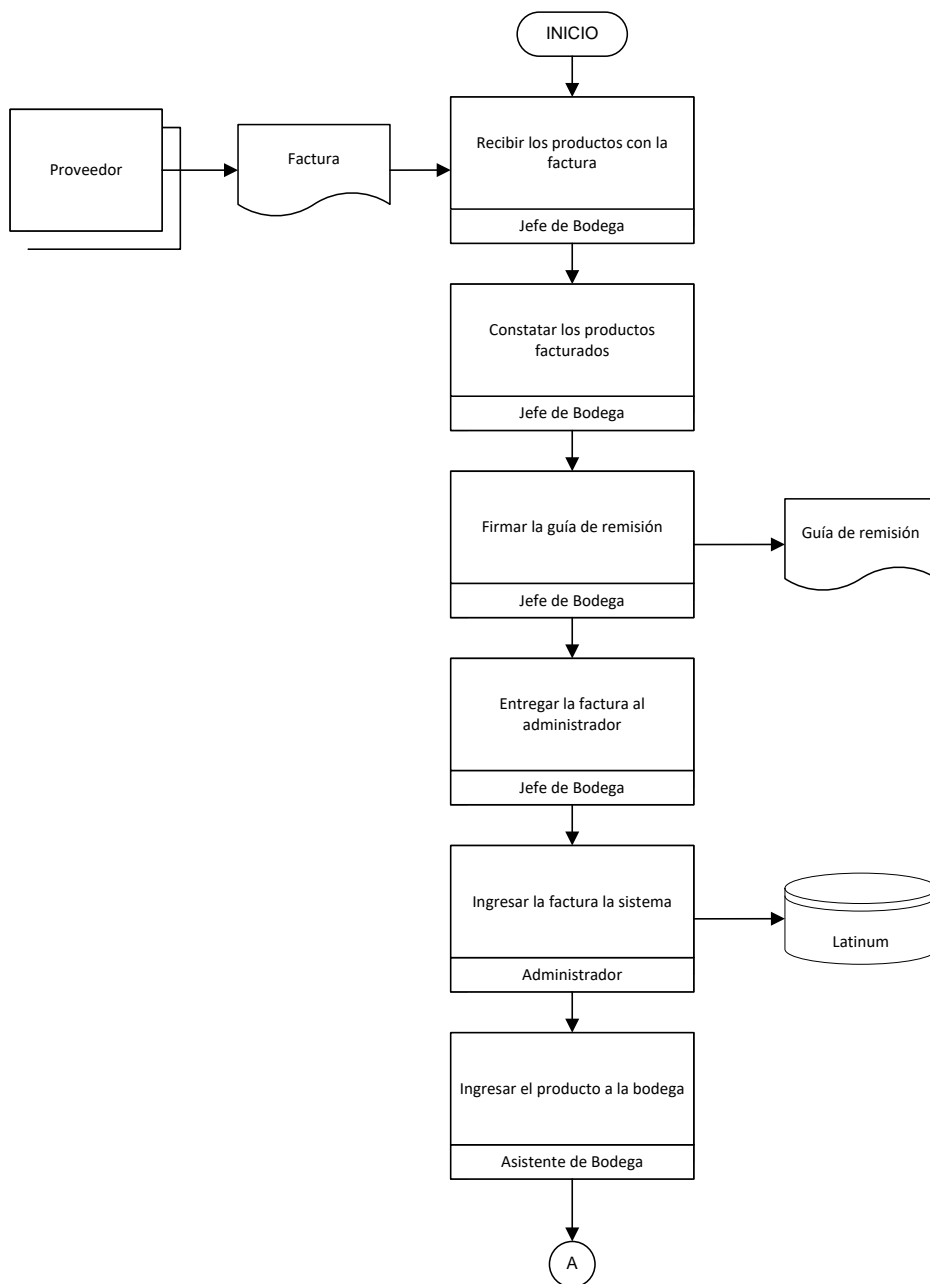
 DIMACO		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO: PM.04	Proceso: Ventas	
Edición N° 01		Pág. 2 de 3




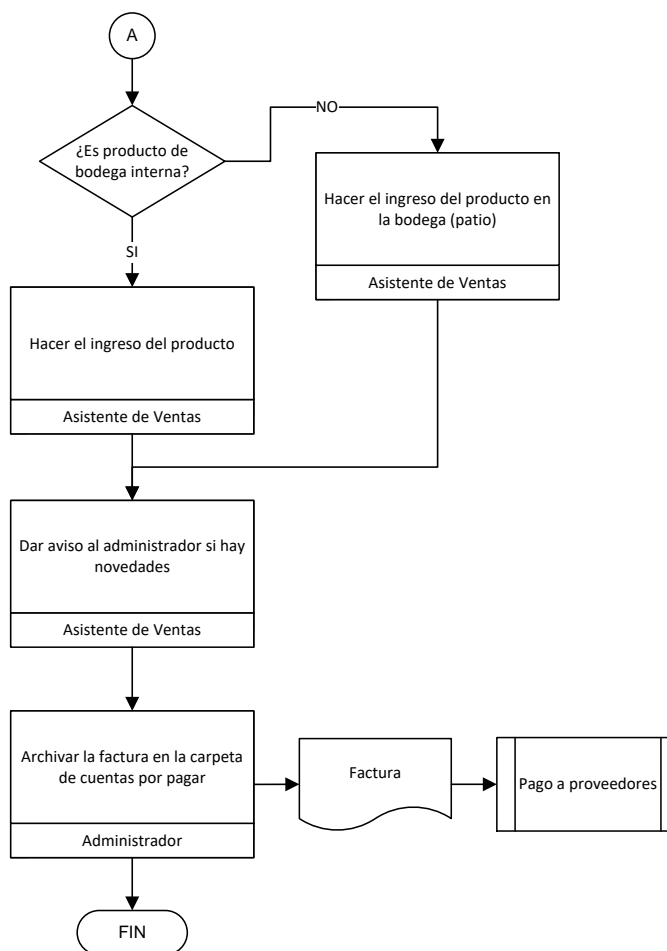
		DIMACO		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CÓDIGO: PM.04		Proceso: Ventas			
Edición N° 01				Pág. 3 de 3	




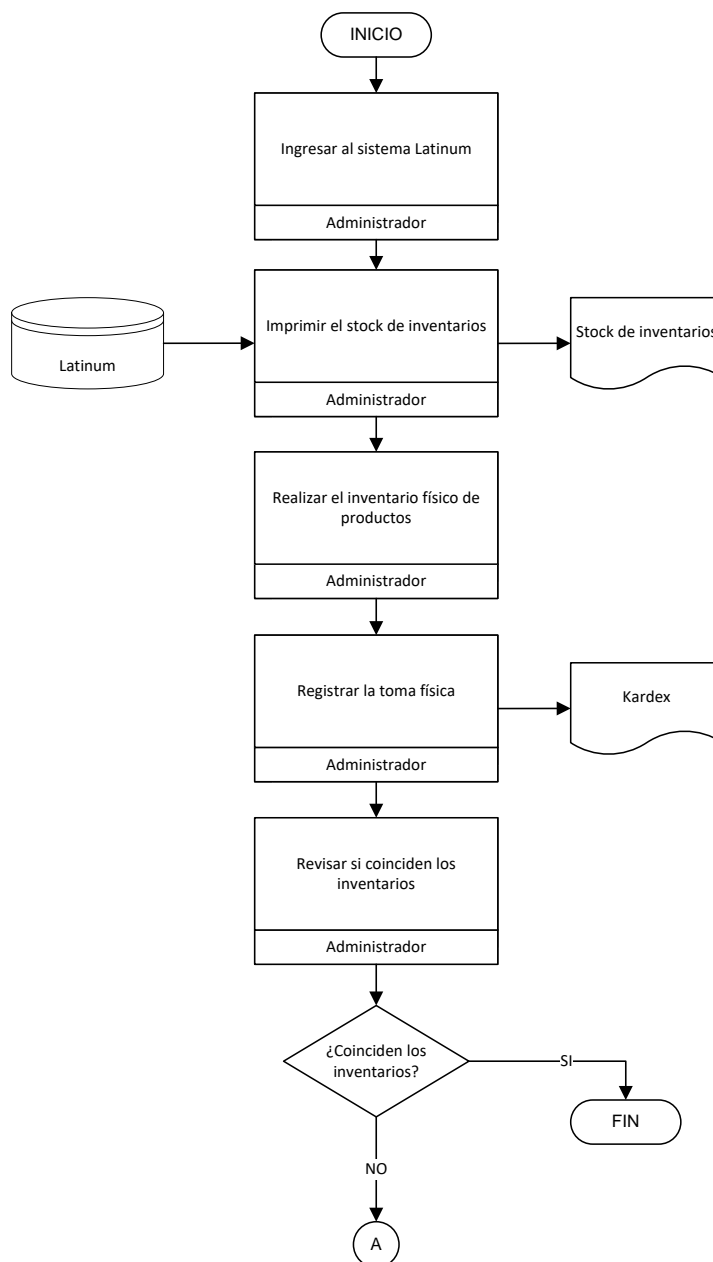
		DIMACO		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CÓDIGO: PM.05		Proceso: Almacenamiento			
Edición N° 01				Pág. 1 de 2	




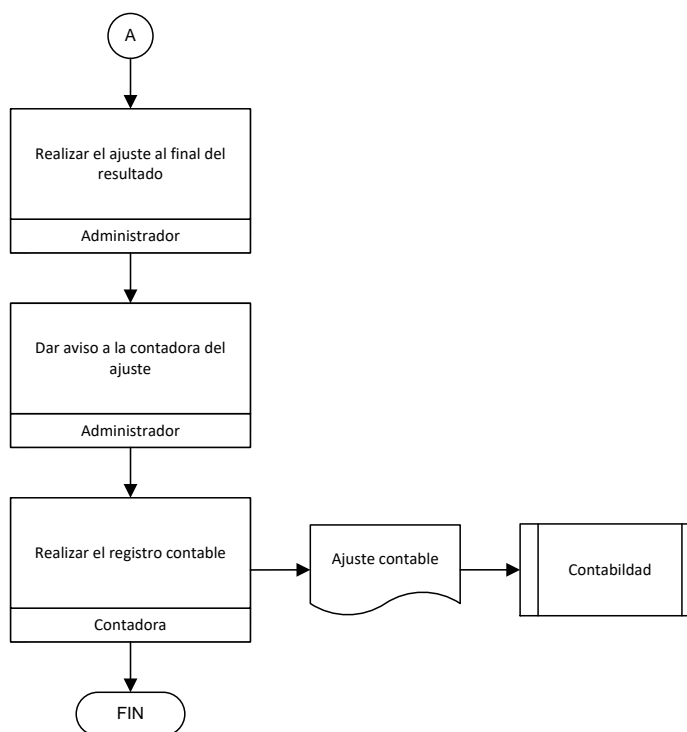
 DIMACO <small>DISTRIBUIDOR DE MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN</small>		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CÓDIGO: PM.05	Proceso: Almacenamiento		
Edición N° 01		Pág. 2 de 2	




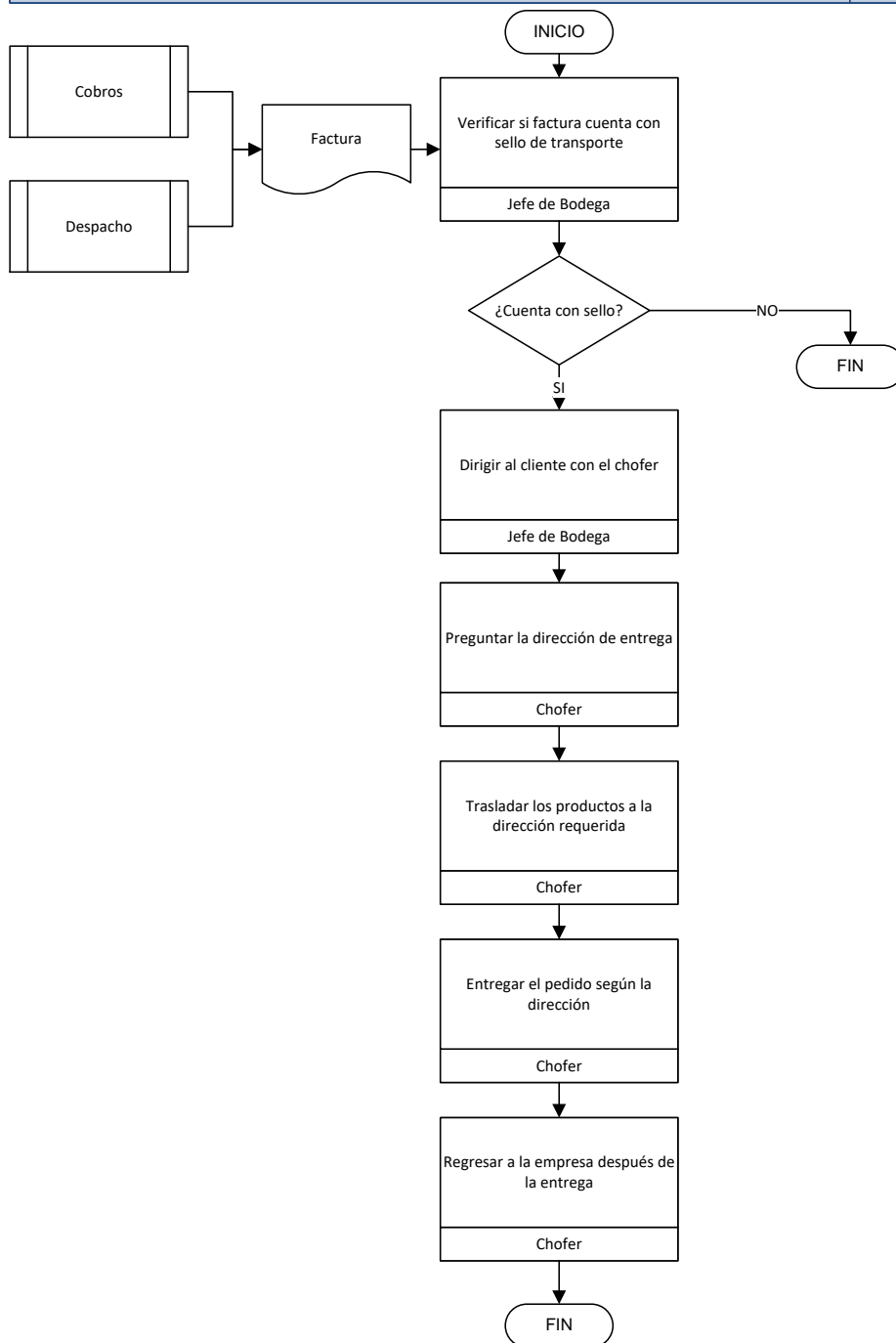
 DIMACO <small>DISTRIBUIDOR DE MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN</small>		DIMACO		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CÓDIGO: PM.06		Proceso: Inventario de Productos			
Edición N° 01				Pág. 1 de 2	




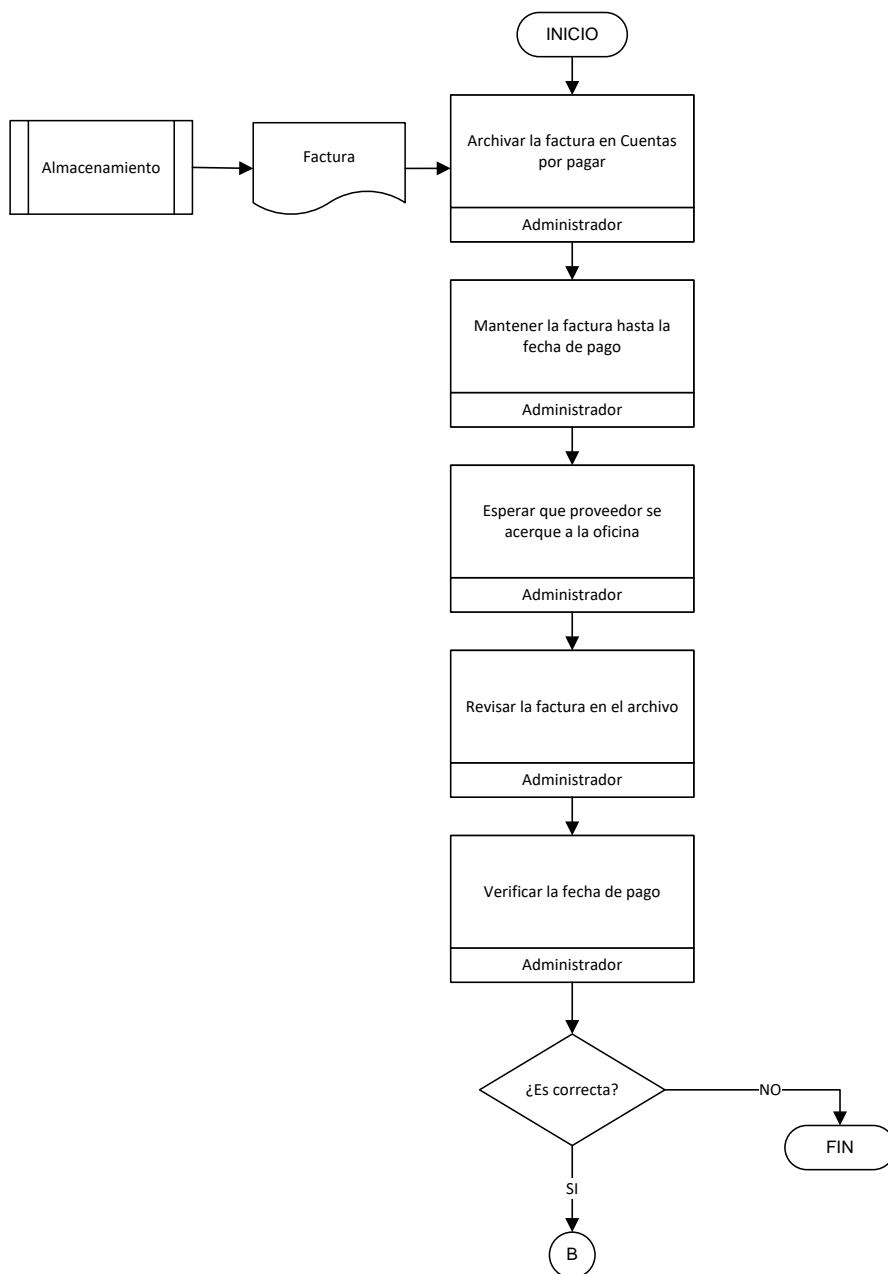
		DIMACO		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CÓDIGO: PM.06		Proceso: Inventario de Productos			
Edición N° 01				Pág. 2 de 2	




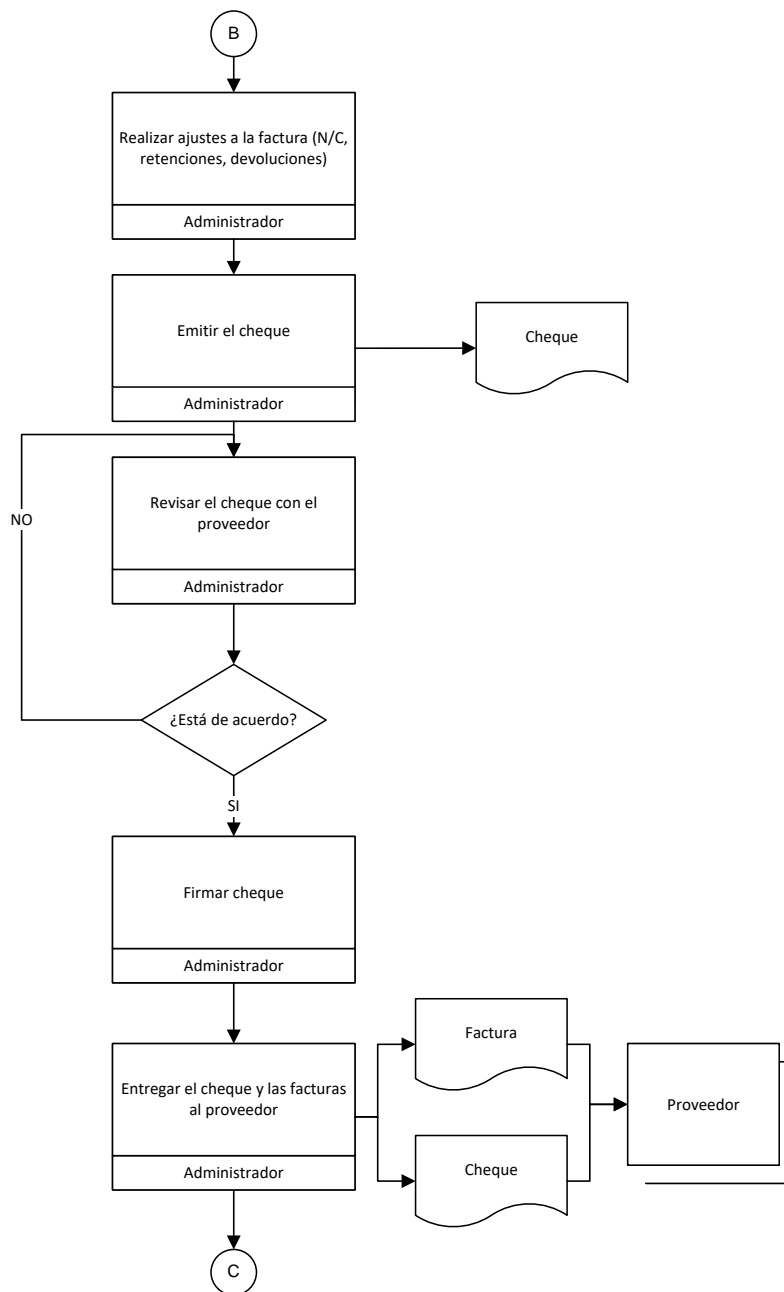
 DIMACO <small>DISTRIBUIDOR DE MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN</small>		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CÓDIGO: PA.01	Proceso: Transporte		
Edición N° 01			Pág. 1 de 1




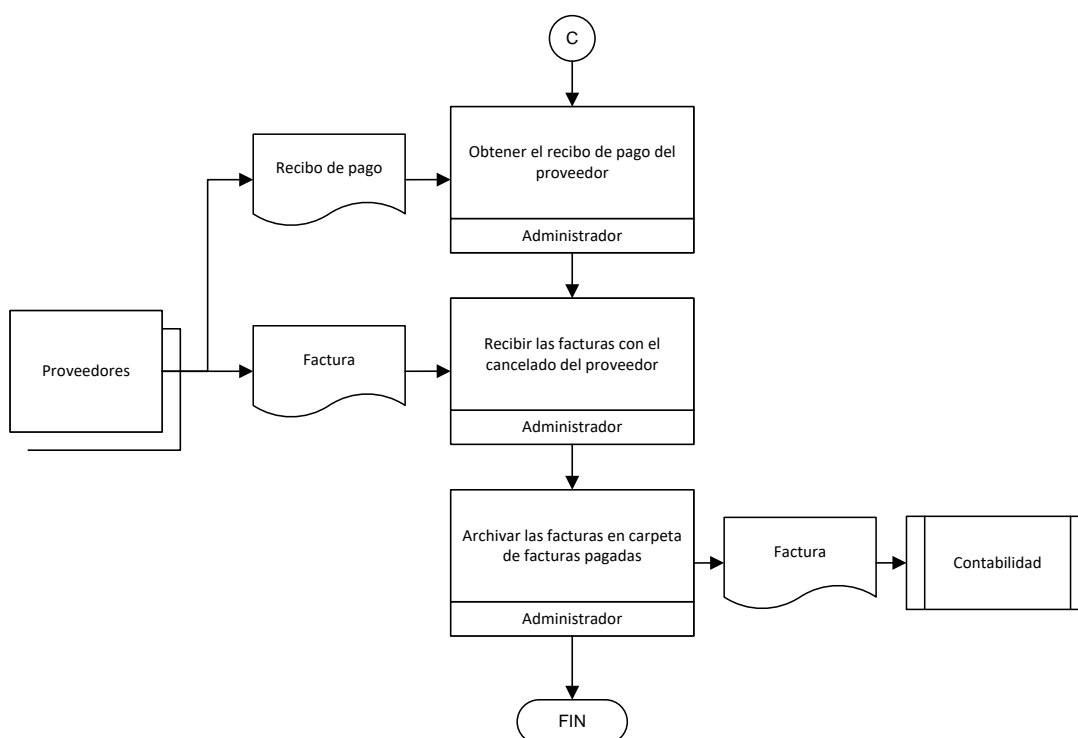
		DIMACO		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CÓDIGO: PA.02		Proceso: Pago a Proveedores			
Edición N° 01				Pág. 1 de 3	




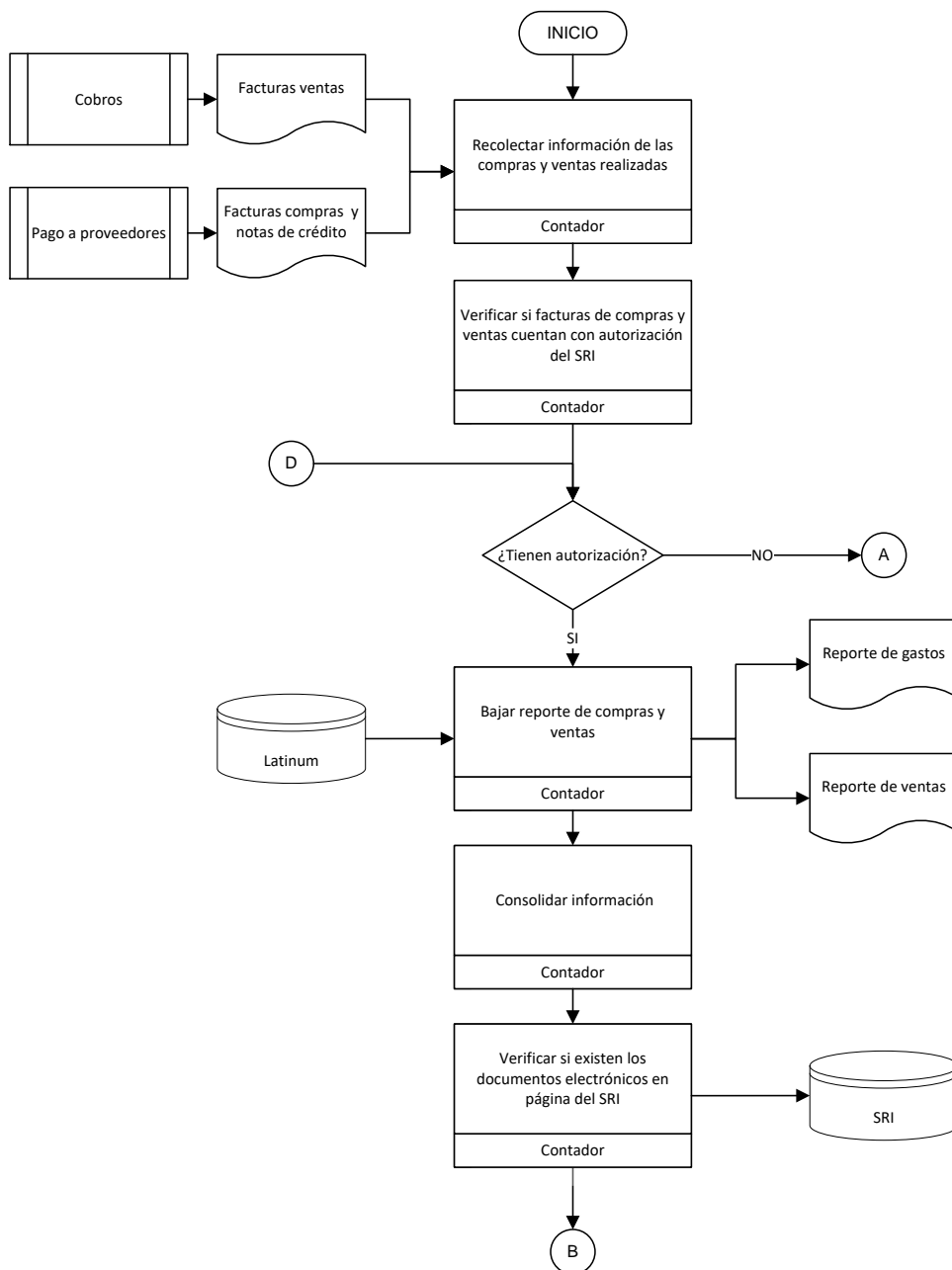
 DISTRIBUIDOR DE MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN	DIMACO	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CÓDIGO: PA.02	Proceso: Pago a Proveedores		
Edición N° 01		Pág. 2 de 3	




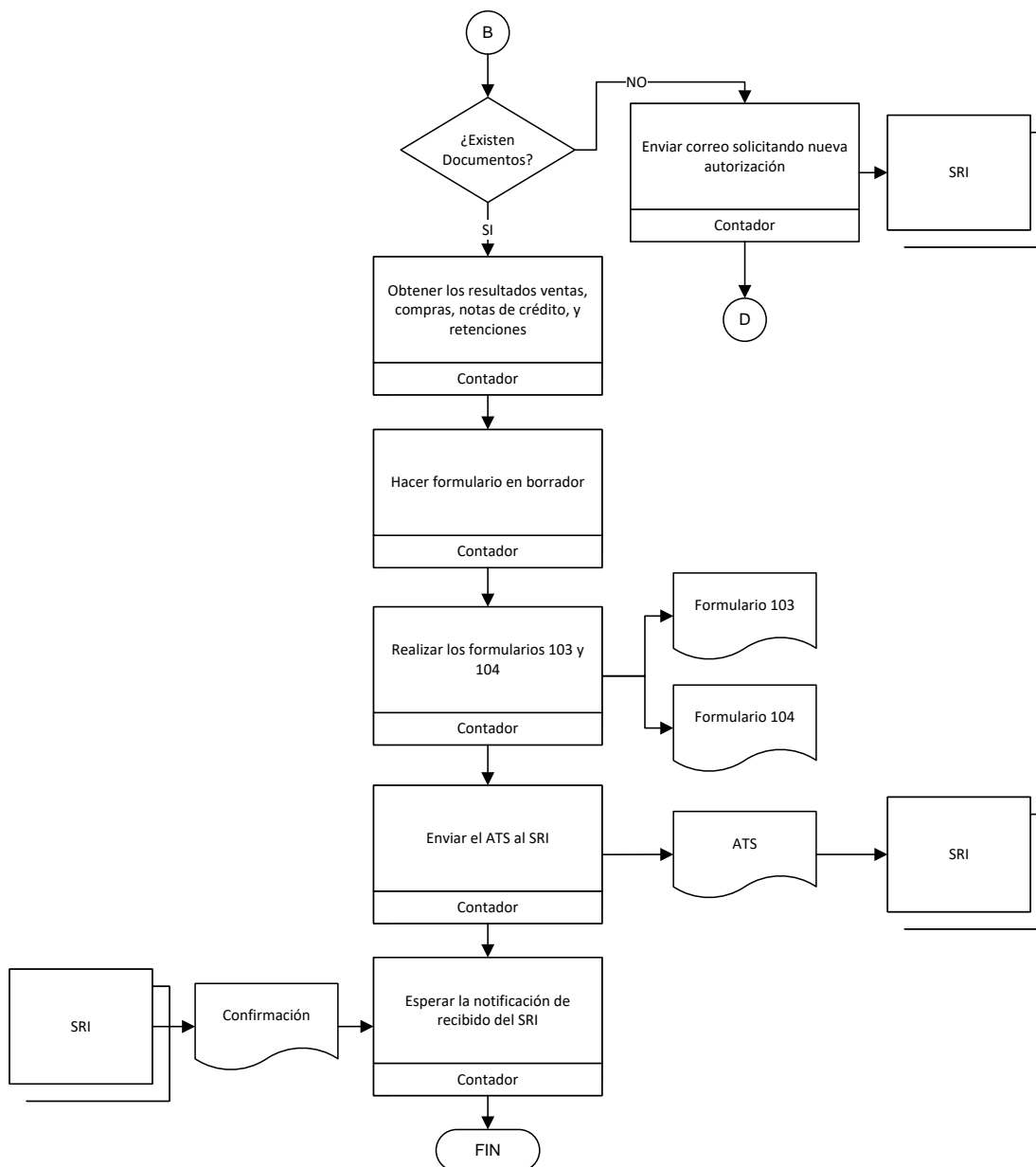
		DIMACO		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CÓDIGO: PA.02		Proceso: Pago a Proveedores			
Edición N° 01				Pág. 3 de 3	




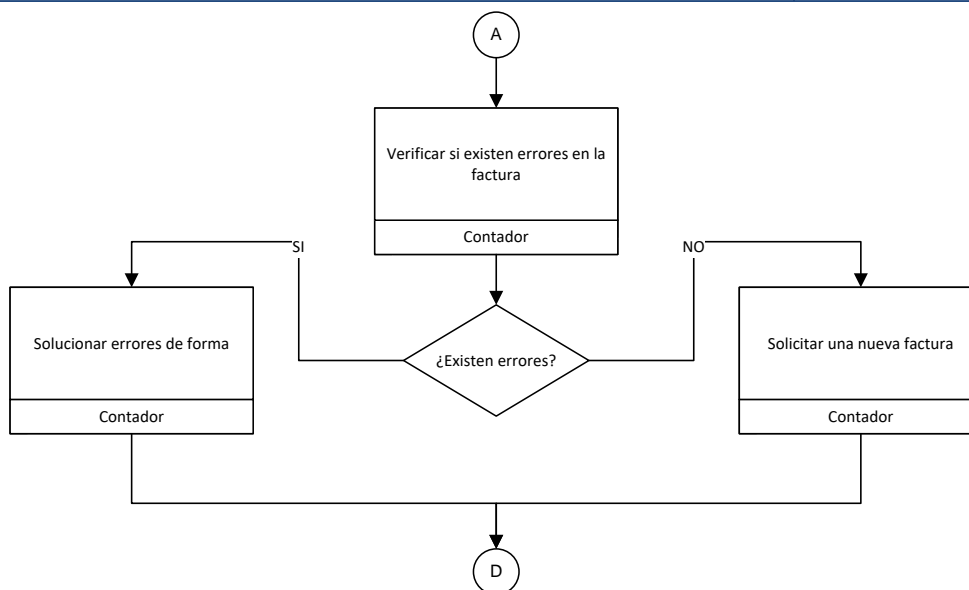
 <div>DISTRIBUIDOR DE MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN</div>		DIMACO	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CÓDIGO: PA.03	Proceso: Contabilidad			
Edición N° 01			Pág. 1 de 3	




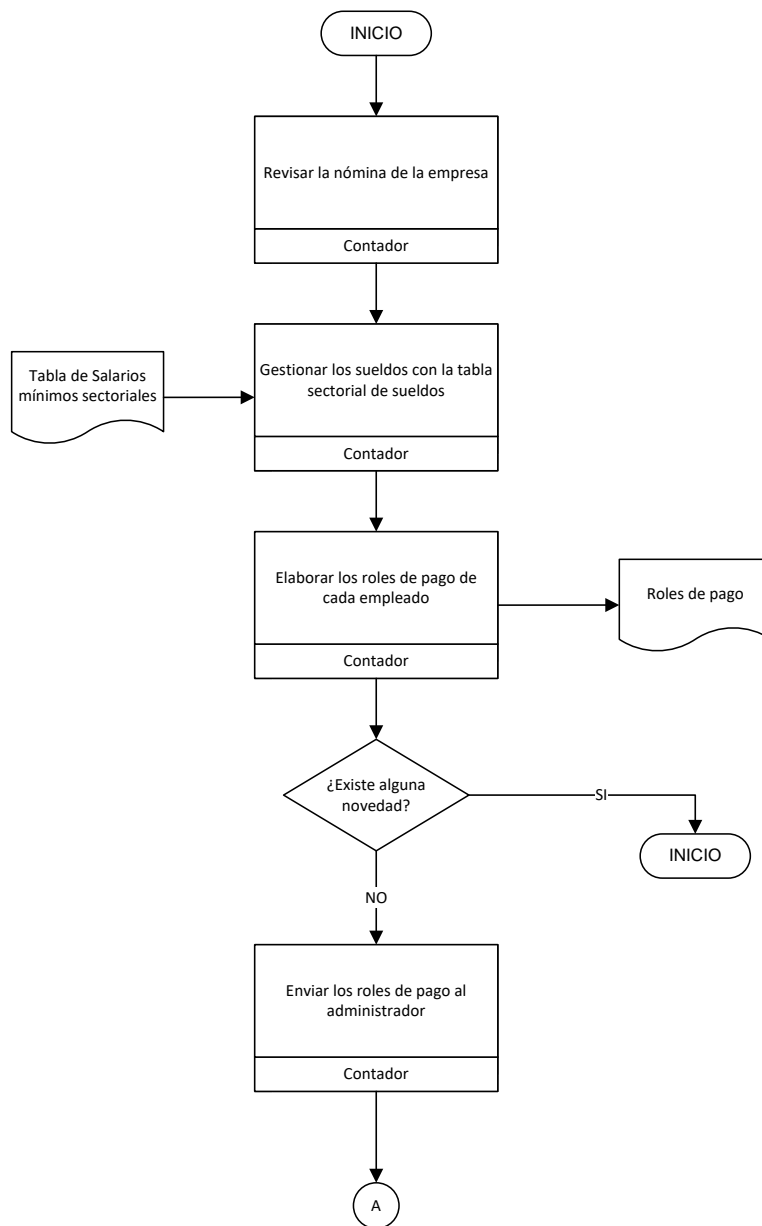
	DIMACO	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO: PA.03	Proceso: Contabilidad	
Edición N° 01		Pág. 2 de 3




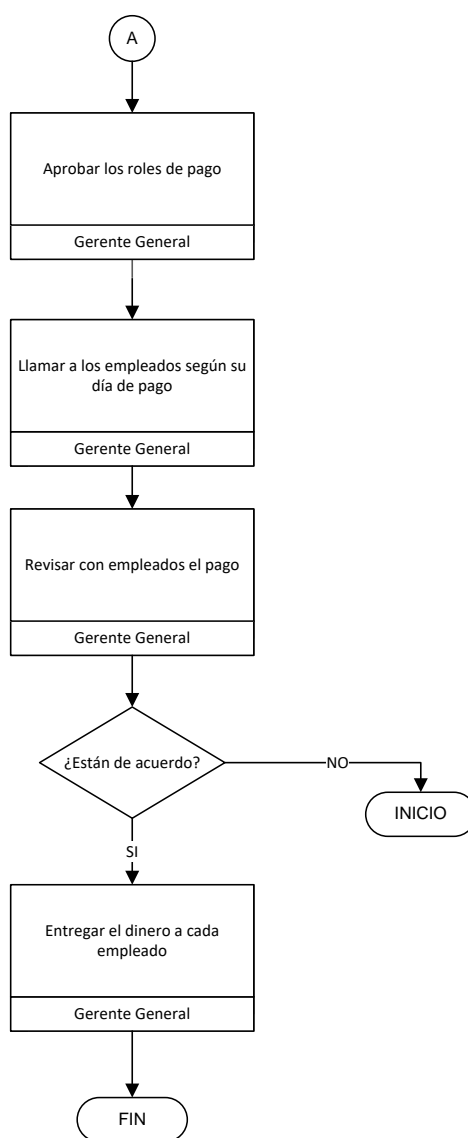
		DIMACO		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CÓDIGO: PA.03		Proceso: Contabilidad			
Edición N° 01				Pág. 3 de 3	



 <div>DIMACO</div>		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CÓDIGO: PA.04	Proceso: Pago de Nómina		
Edición N° 01			Pág. 1 de 2



 DIMACO		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CÓDIGO: PA.04	Proceso: Pago de Nómina		
Edición N° 01			Pág. 2 de 2

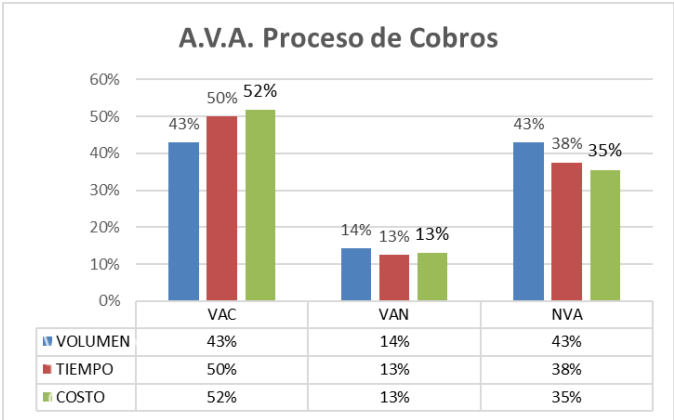


Anexo N° 3

Análisis de valor agregado de los procesos actuales

Cobros

ACTIVIDADES	○	□	➡	D	▽	T (min)	Costo	Respon
Recibir la factura			✓			3	0,1154579	ASIS V
Preguntar la forma de pago	✓					2	0,0927	Ca
Gestionar el pago	✓					5	0,23175	Ca
Revisar el pago		✓				2	0,0927	Ca
Sellar la factura	✓					1	0,04635	Ca
Entregar al cliente la factura sellada			✓			1	0,04635	Ca
Dirigir al cliente al patio de entrega			✓			2	0,0927	Ca
Total Volumen	3	1	3	0	0			
Total Tiempo	8	2	6	0	0	16		
Total Costo	0,3708	0,0927	0,2545	0	0			

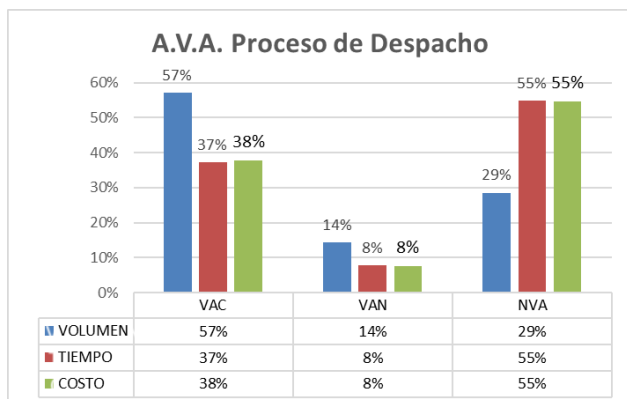


Personal		Sueldo Mensual	Sueldo por Horas
ASIS V	Asistente de ventas	\$ 369	2,309157
Ca	Cajera	\$ 445	2,781
JB	Jefe de Bodega	\$ 410	2,5625
CH	Chofer	\$ 520	3,25
GG	Gerente General	\$ 650	4,0625
ADM	Administrador	\$ 600	3,75
ASIS B	Asitente de Bodega	\$ 369	2,309157
Con	Contadora	\$ 500	3,125
	VOLUMEN	TIEMPO	COSTO
VAC	3	8	\$ 0,37
VAN	1	2	\$ 0,09
NVA	3	6	\$ 0,25

Despacho

ACTIVIDADES	○	□	→	D	▽	T (min)	Costo	Respon
Recibir la factura con sello			✓			8	0,3416667	JB
Identificar los productos en la bodega	✓					7	0,2989583	JB
Transladar los productos al medio de transporte			✓			20	0,769719	ASIS B
Hacer ingresar al vehículo	✓					5	0,1924298	ASIS B
Contar los productos facturados		✓				4	0,1539438	ASIS B
Entregar productos facturados	✓					5	0,1924298	ASIS B
Entregar la factura al cliente	✓					2	0,0854167	JB
Total Volumen	4	1	2	0	0			
Total Tiempo	19	4	28	0	0	51		
Total Costo	0,7692	0,1539	1,1114	0	0			

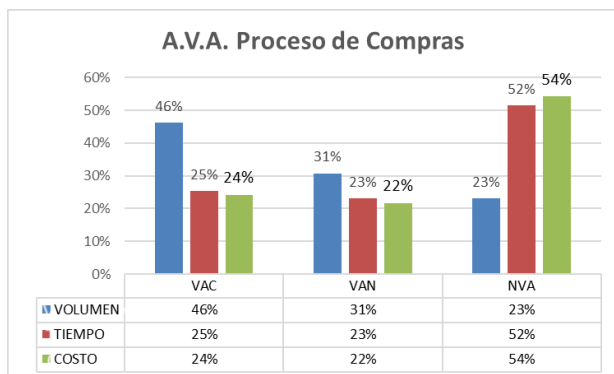
Personal		Sueldo Mensual	Sueldo por Horas
ASIS V	Asistente de ventas	\$ 369	2,309157
Ca	Cajera	\$ 445	2,781
JB	Jefe de Bodega	\$ 410	2,5625
CH	Chofer	\$ 520	3,25
GG	Gerente General	\$ 650	4,0625
ADM	Administrador	\$ 600	3,75
ASIS B	Asistente de Bodega	\$ 369	2,309157
Con	Contadora	\$ 500	3,125
	VOLUMEN	TIEMPO	COSTO
VAC	4	19	\$ 0,77
VAN	1	4	\$ 0,15
NVA	2	28	\$ 1,11



Compras

ACTIVIDADES	○	□	→	D	▽	T (min)	Costo	Respon
Resisar el inventario mínimo semanalmente		✓				10	0,38486	ASIS V
Enlistar los productos a comprar	✓					10	0,38486	ASIS V
Entregar listado al administrador			✓			4	0,153944	ASIS V
Revisar el listado de productos		✓				10	0,625	ADM
Consultar la factura del último proveedor	✓					5	0,3125	ADM
Contactar via telefónica	✓					6	0,375	ADM
Comunicar requerimiento	✓					4	0,25	ADM
Solicitar cotización	✓					2	0,125	ADM
Esperar cotización proveedor				✓		60	3,75	ADM
Revisar la cotización		✓				5	0,3125	ADM
Coordinar tiempos de entrega y plazos de pago	✓					6	0,375	ADM
Confirmar el pedido de compra		✓				5	0,3125	ADM
Guardar cotización					✓	3	0,1875	ADM
Total Volumen	6	4	1	1	1			
Total Tiempo	33	30	4	60	3	130		
Total Costo	1,8224	1,6349	0,1539	3,75	0,1875			

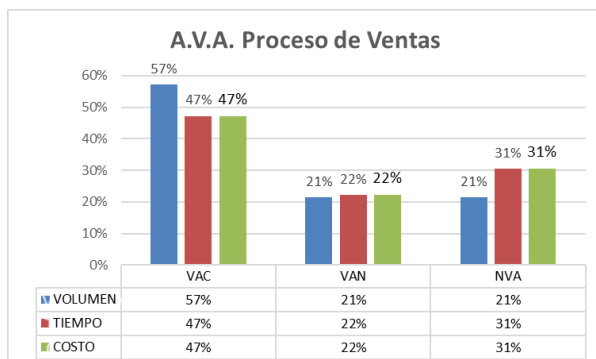
Personal		Sueldo Mensual	Sueldo por Horas
ASIS V	Asistente de ventas	\$ 369	2,309157
Ca	Cajera	\$ 445	2,781
JB	Jefe de Bodega	\$ 410	2,5625
CH	Chofer	\$ 520	3,25
GG	Gerente General	\$ 650	4,0625
ADM	Administrador	\$ 600	3,75
ASIS B	Asitente de Bodega	\$ 369	2,309157
Con	Contadora	\$ 500	3,125
	VOLUMEN	TIEMPO	COSTO
VAC	6	33	\$ 1,82
VAN	4	30	\$ 1,63
NVA	3	67	\$ 4,09



Ventas

ACTIVIDADES	○	□	→	⬇	▽	T (min)	Costo	Respon
Saludar al cliente	✓					1	0,038486	ASIS V
Recibir el pedido	✓					5	0,19243	ASIS V
Verificar si hay existencias en el sistema		✓				5	0,19243	ASIS V
Informar al cliente el precio	✓					1	0,038486	ASIS V
Mostrar al cliente marcas y precios	✓					3	0,115458	ASIS V
Preguntar si esta de acuerdo con el precio		✓				1	0,038486	ASIS V
Confirmar el pedido al cliente		✓				2	0,076972	ASIS V
Solicitar datos del cliente para la factura	✓					3	0,115458	ASIS V
Generar factura electrónica	✓					1	0,038486	ASIS V
Esperar a que se genere la factura				✓		2	0,076972	ASIS V
Guardar factur en el sistema					✓	5	0,19243	ASIS V
Preguntar al cliente si desea su factura en el correo	✓					1	0,038486	ASIS V
Imprimir la factura	✓					2	0,076972	ASIS V
Dirigir al cliente hacia la caja			✓			4	0,153944	ASIS V
Total Volumen	8	3	1	1	1			
Total Tiempo	17	8	4	2	5	36		
Total Costo	0,6543	0,3079	0,1539	0,077	0,1924			

Personal		Sueldo Mensual	Sueldo por Horas
ASIS V	Asistente de ventas	\$ 369	2,309157
Ca	Cajera	\$ 445	2,781
JB	Jefe de Bodega	\$ 410	2,5625
CH	Chofer	\$ 520	3,25
GG	Gerente General	\$ 650	4,0625
ADM	Administrador	\$ 600	3,75
ASIS B	Asistente de Bodega	\$ 369	2,309157
Con	Contadora	\$ 500	3,125
	VOLUMEN	TIEMPO	COSTO
VAC	8	17	\$ 0,65
VAN	3	8	\$ 0,31
NVA	3	11	\$ 0,42

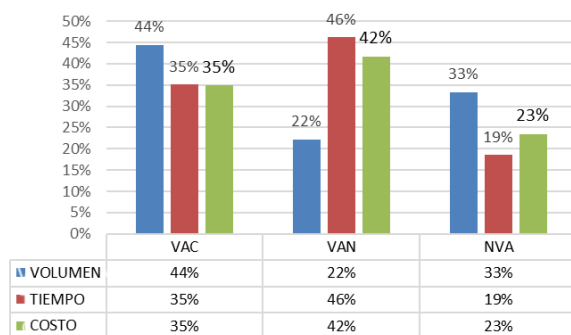


Almacenamiento

ACTIVIDADES	○	□	⇒	D	▽	T (min)	Costo	Respon
Recibir los productos con la factura	✓					3	0,128125	JB
Constar los productos facturados		✓				10	0,427083	JB
Firmar la guía de remisión			✓			2	0,125	ADM
Entregar la factura al administrador			✓			3	0,128125	JB
Ingresar la factura al sistema	✓					4	0,25	ADM
Ingresar el producto a la bodega	✓					10	0,38486	ASIS B
Hacer el ingreso del producto		✓				15	0,577289	ASIS V
Dar aviso al administrador si hay novedades	✓					2	0,076972	ASIS V
Archivar la factura en la carpeta de cuentas por pagar					✓	5	0,3125	ADM
Total Volumen	4	2	2	0	1			
Total Tiempo	19	25	5	0	5	54		
Total Costo	0,84	1,0044	0,2531	0	0,3125			

Personal		Sueldo Mensual	Sueldo por Horas
ASIS V	Asistente de ventas	\$ 369	2,309157
Ca	Cajera	\$ 445	2,781
JB	Jefe de Bodega	\$ 410	2,5625
CH	Chofer	\$ 520	3,25
GG	Gerente General	\$ 650	4,0625
ADM	Administrador	\$ 600	3,75
ASIS B	Asitente de Bodega	\$ 369	2,309157
Con	Contadora	\$ 500	3,125
	VOLUMEN	TIEMPO	COSTO
VAC	4	19	\$ 0,84
VAN	2	25	\$ 1,00
NVA	3	10	\$ 0,57

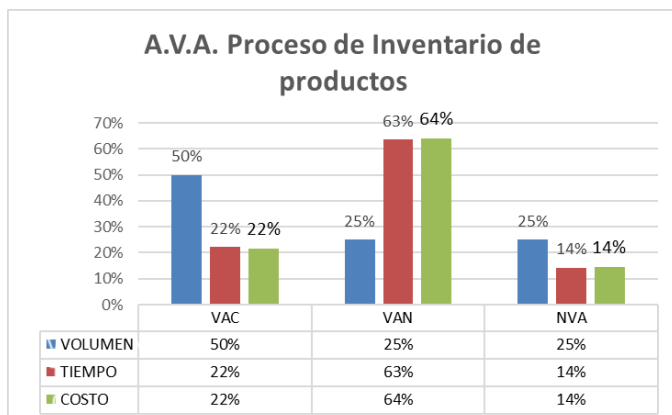
A.V.A. Proceso de Almacenamiento



Inventario de Producto

ACTIVIDADES	○	□	⇒	D	▽	T (min)	Costo	Respon
Ingresar la sistema latinum			✓			3	0,1875	ADM
Imprimir el stock de inventarios	✓					4	0,25	ADM
Realizar el inventario físico de prodcutos		✓				30	1,875	ADM
Registrar la toma física	✓					4	0,25	ADM
Revisar si coinciden los inventarios		✓				10	0,625	ADM
Realizar el ajuste al final del resultado	✓					3	0,1875	ADM
Dar aviso a la contadora del ajuste			✓			6	0,375	ADM
Realizar el registro contable	✓					3	0,15625	Con
Total Volumen	4	2	2	0	0			
Total Tiempo	14	40	9	0	0	63		
Total Costo	0,8438	2,5	0,5625	0	0			

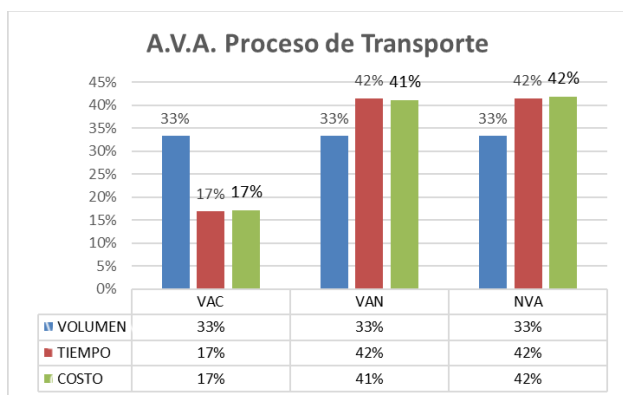
Personal		Sueldo Mensual	Sueldo por Horas
ASIS V	Asistente de ventas	\$ 369	2,309157
Ca	Cajera	\$ 445	2,781
JB	Jefe de Bodega	\$ 410	2,5625
CH	Chofer	\$ 520	3,25
GG	Gerente General	\$ 650	4,0625
ADM	Administrador	\$ 600	3,75
ASIS B	Asitente de Bodega	\$ 369	2,309157
Con	Contadora	\$ 500	3,125
	VOLUMEN	TIEMPO	COSTO
VAC	4	14	\$ 0,84
VAN	2	40	\$ 2,50
NVA	2	9	\$ 0,56



Transporte

ACTIVIDADES	○	□	⇨	D	▽	T (min)	Costo	Respon
Verificar si factura cuenta con sello de transporte		✓				2	0,085417	JB
Dirigir al cliente con el chofer			✓			2	0,108333	CH
Preguntar la dirección de entrega	✓					4	0,216667	CH
Transladar los productos a la dirección requerida		✓				20	1,083333	CH
Entregar el pedido según la dirección	✓					5	0,270833	CH
Regresar a la empresa después de la entrega			✓			20	1,083333	CH
Total Volumen	2	2	2	0	0			
Total Tiempo	9	22	22	0	0	53		
Total Costo	0,4875	1,1688	1,1917	0	0			

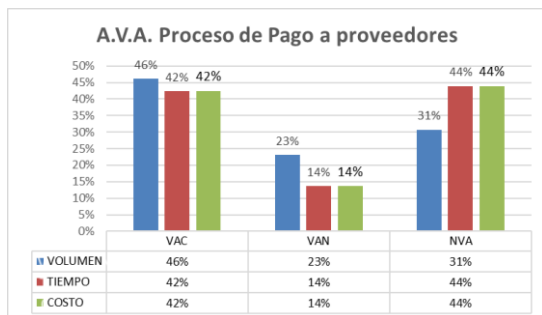
Personal		Sueldo Mensual	Sueldo por Horas
ASIS V	Asistente de ventas	\$ 369	2,309157
Ca	Cajera	\$ 445	2,781
JB	Jefe de Bodega	\$ 410	2,5625
CH	Chofer	\$ 520	3,25
GG	Gerente General	\$ 650	4,0625
ADM	Administrador	\$ 600	3,75
ASIS B	Asistente de Bodega	\$ 369	2,309157
Con	Contadora	\$ 500	3,125
	VOLUMEN	TIEMPO	COSTO
VAC	2	9	\$ 0,49
VAN	2	22	\$ 1,17
NVA	2	22	\$ 1,19



Pago Proveedores

ACTIVIDADES	○	□	→	D	▽	T (min)	Costo	Respon
Archivar la factura en Cuentas por pagar					✓	4	0,25	ADM
Mantener la factura hasta la fecha de pago				✓		3	0,1875	ADM
Esperar que el proveedor se acerque a la oficina				✓		20	1,25	ADM
Revisar la factura en el archivo		✓				2	0,125	ADM
Verificar la fecha de pago		✓				2	0,125	ADM
Realizar ajustes a la factura (N/C, retenciones, devoluciones)	✓					10	0,625	ADM
Emitir el cheque	✓					2	0,125	ADM
Revisar el cheque con el proveedor		✓				5	0,3125	ADM
Firmar el cheque	✓					4	0,25	ADM
Entregar el cheque y las facturas al proveedor	✓					3	0,1875	ADM
Obtener el recibo de pago del proveedor	✓					4	0,25	ADM
Recibir facturas con cancelado del proveedor	✓					5	0,3125	ADM
Archivar las facturas en la carpeta de facturas pagadas					✓	2	0,125	ADM
Total Volumen	6	3	0	2	2			
Total Tiempo	28	9	0	23	6	66		
Total Costo	1,75	0,5625	0	1,4375	0,375			

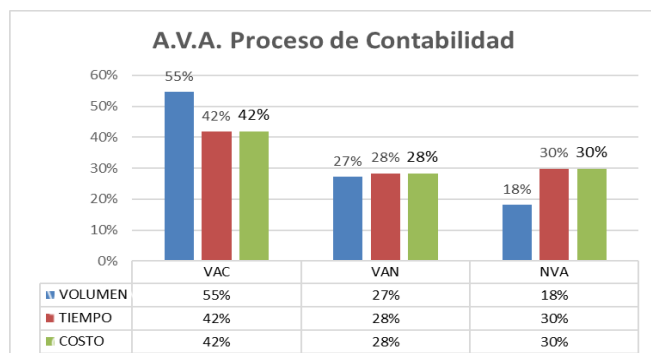
Personal		Sueldo Mensual	Sueldo por Horas
ASIS V	Asistente de ventas	\$ 369	2,309157
Ca	Cajera	\$ 445	2,781
JB	Jefe de Bodega	\$ 410	2,5625
CH	Chofer	\$ 520	3,25
GG	Gerente General	\$ 650	4,0625
ADM	Administrador	\$ 600	3,75
ASIS B	Asistente de Bodega	\$ 369	2,309157
Con	Contadora	\$ 500	3,125
	VOLUMEN	TIEMPO	COSTO
VAC	6	28	\$ 1,75
VAN	3	9	\$ 0,56
NVA	4	29	\$ 1,81



Contabilidad

ACTIVIDADES	○	□	⇒	D	▽	T (min)	Costo	Respon
Recolectar información de compras y ventas realizadas	✓					20	1,041667	Con
Verificar si facturas cuentan con autorización SRI		✓				30	1,5625	Con
Bajar reporte de compras y ventas	✓					5	0,260417	Con
Consolidar información	✓					6	0,3125	Con
Ingresar a página del SRI		✓				3	0,15625	Con
Verificar si existen documentos electrónicos en SRI		✓				5	0,260417	Con
Obtener los resultados de compras y ventas	✓					15	0,78125	Con
Hacer formulario en borrador					✓	10	0,520833	Con
Realizar los formularios 103 y 104	✓					8	0,416667	Con
Enviar el ATS al SRI	✓					2	0,104167	Con
Esperar la notificación de recibido al SRI				✓		30	1,5625	Con
Total Volumen	6	3	0	1	1			
Total Tiempo	56	38	0	30	10	134		
Total Costo	2,9167	1,9792	0	1,5625	0,5208			

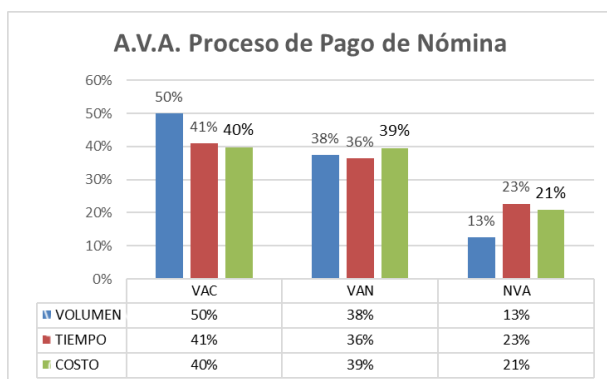
Personal		Sueldo Mensual	Sueldo por Horas
ASIS V	Asistente de ventas	\$ 369	2,309157
Ca	Cajera	\$ 445	2,781
JB	Jefe de Bodega	\$ 410	2,5625
CH	Chofer	\$ 520	3,25
GG	Gerente General	\$ 650	4,0625
ADM	Administrador	\$ 600	3,75
ASIS B	Asistente de Bodega	\$ 369	2,309157
Con	Contadora	\$ 500	3,125
	VOLUMEN	TIEMPO	COSTO
VAC	6	56	\$ 2,92
VAN	3	38	\$ 1,98
NVA	2	40	\$ 2,08



Pago de Nómina

ACTIVIDADES	○	□	⇒	▷	▽	T (min)	Costo	Respon
Revisar la nómina de la empresa		✓				6	0,3125	Con
Gestionar los sueldos con la tabla sectorial de sueldos	✓					5	0,26042	Con
empleado	✓					9	0,46875	Con
Enviar los roles de pago al administrador			✓			10	0,52083	Con
Aprobar los roles de pago		✓				2	0,13542	GG
Llamar a los empleados según su día de pago	✓					2	0,13542	GG
Revisar con empleados el pago		✓				8	0,54167	GG
Entregar el dinero a cada empleado	✓					2	0,13542	GG
Total Volumen	4	3	1	0	0			
Total Tiempo	18	16	10	0	0	44		
Total Costo	1	0,9896	0,5208	0	0			

Personal		Sueldo Mensual	Sueldo por Horas
ASIS V	Asistente de ventas	\$ 369	2,309157
Ca	Cajera	\$ 445	2,781
JB	Jefe de Bodega	\$ 410	2,5625
CH	Chofer	\$ 520	3,25
GG	Gerente General	\$ 650	4,0625
ADM	Administrador	\$ 600	3,75
ASIS B	Asistente de Bodega	\$ 369	2,309157
Con	Contadora	\$ 500	3,125
	VOLUMEN	TIEMPO	COSTO
VAC	4	18	\$ 1,00
VAN	3	16	\$ 0,99
NVA	1	10	\$ 0,52



Anexo N° 4

Análisis de valor agregado de los procesos mejorados

Compras

ACTIVIDADES	○	□	⇒	D	▽	T (min)	Costo	Respon
Resisar el inventario semanalmente		✓				10	0,625	ADM
Enlistar los productos a comprar digitalmente	✓					10	0,625	ADM
Consultar la factura del último proveedor	✓					5	0,3125	ADM
Contactar al proveedor vía telefónica y enviar solicitud de compras por correo	✓					8	0,5	ADM
Solicitar cotización	✓					2	0,125	ADM
Revisar la cotización		✓				5	0,3125	ADM
Confirmar el pedido		✓				5	0,3125	ADM
Coordinar tiempos de entrega y plazos de pago	✓					6	0,375	ADM
Archivar documento en carpeta de registro			✓			3	0,1875	ADM
Total Volumen	5	3	1	0	0			
Total Tiempo	31	20	3	0	0	54		
Total Costo	1,9375	1,25	0,1875	0	0			

	VAC MEJORADO	VAC ACTUAL	VAN MEJORADO	VAN ACTUAL	NVA MEJORADO	NVA ACTUAL
volumen	56%	46%	33%	31%	11%	23%
tiempo	57%	25%	37%	23%	6%	52%
costos	57%	24%	37%	22%	6%	54%

Inventario de Productos

ACTIVIDADES	○	□	➡	D	▽	T (min)	Costo	Respon
Comprobar el invenrio de productos en el sistema		✓				3	0,1875	ADM
Imprimir el stock de inventarios	✓					2	0,125	ADM
Realizar el inventario físico de productos		✓				20	1,25	ADM
Registrar la toma física	✓					6	0,375	ADM
Revisar si coinciden los inventarios		✓				8	0,5	ADM
Realizar reporte de faltantes y sobrantes	✓					6	0,375	ADM
Dar aviso a la contadora del ajuste			✓			3	0,1875	ADM
Realizar el registro contable	✓					3	0,15625	Con
Total Volumen	4	3	1	0	0			
Total Tiempo	17	31	3	0	0	51		
Total Costo	1,0313	1,9375	0,1875	0	0			

	VAC MEJORADO	VAC ACTUAL	VAN MEJORADO	VAN ACTUAL	NVA MEJORADO	NVA ACTUAL
volumen	50%	50%	38%	25%	13%	25%
tiempo	33%	22%	61%	63%	6%	14%
costos	33%	22%	61%	64%	6%	14%

Almacenamiento

ACTIVIDADES	○	□	➡	D	▽	T (min)	Costo	Respon
Recibir los productos con la factura	✓					3	0,128125	JB
Constatar los productos facturados		✓				9	0,384375	JB
Firmar la guía de remisión		✓				2	0,125	ADM
Identificar a que tipo de producto corresponde	✓					2	0,085416667	JB
Hacer el ingreso del producto	✓					15	0,9375	ADM
Dar aviso a administrador si hay novedades	✓					2	0,0769719	ASIS B
Ingresar factura a sistema	✓					4	0,1539438	ASIS V
Genera y se envía por correo automáticamente las retenciones al proveedor	✓					2	0,0769719	ASIS V
Archivar factura y solicitud de compra en carpeta de cuentas por pagar					✓	3	0,11545785	ASIS V
Total Volumen	6	2	0	0	1			
Total Tiempo	28	11	0	0	3	42		
Total Costo	1,4589	0,5094	0	0	0,1155			

	VAC MEJORADO	VAC ACTUAL	VAN MEJORADO	VAN ACTUAL	NVA MEJORADO	NVA ACTUAL
volumen	67%	44%	22%	22%	11%	33%
tiempo	67%	35%	26%	46%	7%	19%
costos	70%	35%	24%	42%	6%	23%

Ventas

ACTIVIDADES	○	□	➡	D	▽	T (min)	Costo	Respon
Recibir al cliente	✓					1	0,03848595	ASIS V
Tomar el pedido	✓					5	0,19242975	ASIS V
Verificar si hay existencias en el sistema		✓				3	0,11545785	ASIS V
Informar al cliente sobre el precio	✓					1	0,03848595	ASIS V
Mostrar al cliente marcas y precios	✓					3	0,11545785	ASIS V
Preguntar al cliente si esta de acuerdo con el precio	✓					1	0,03848595	ASIS V
Conrfirmar el pedido al cliente		✓				2	0,0769719	ASIS V
Solicitar datos del cliente para la factura	✓					3	0,11545785	ASIS V
Generar factura electrónica	✓					2	0,0769719	ASIS V
Preguntar al cliente si desea su factura en el correo	✓					1	0,03848595	ASIS V
Imprimir la factura	✓					2	0,0769719	ASIS V
Preguntar si cliente necesita algo más	✓					1	0,03848595	ASIS V
Dirigir al cliente hacia la caja			✓			3	0,11545785	ASIS V
Total Volumen	10	2	1	0	0			
Total Tiempo	20	5	3	0	0	28		
Total Costo	0,7697	0,1924	0,1155	0	0			

	VAC MEJORADO	VAC ACTUAL	VAN MEJORADO	VAN ACTUAL	NVA MEJORADO	NVA ACTUAL
volumen	77%	57%	15%	21%	8%	21%
tiempo	71%	47%	18%	22%	11%	31%
costos	71%	47%	18%	22%	11%	31%

Cobros

ACTIVIDADES	○	□	⇒	D	▽	T (min)	Costo	Respon
Preguntar la forma de pago	✓					2	0,0927	Ca
Gestionar la trasacción	✓					5	0,23175	Ca
Revisar el dinero		✓				2	0,0927	Ca
Sellar la factura	✓					1	0,04635	Ca
Dirigir al cliente con la fact a la bodega			✓			1	0,04635	Ca
Dar aviso a bodega del pedido	✓					1	0,04635	Ca
Total Volumen	4	1	1	0	0			
Total Tiempo	9	2	1	0	0	12		
Total Costo	0,4172	0,0927	0,0464	0	0			

	VAC MEJORADO	VAC ACTUAL	VAN MEJORADO	VAN ACTUAL	NVA MEJORADO	NVA ACTUAL
volumen	67%	43%	17%	14%	17%	43%
tiempo	75%	50%	17%	13%	8%	38%
costos	75%	52%	17%	13%	8%	35%

Despacho

ACTIVIDADES	○	□	➡	D	▽	T (min)	Costo	Respon
Recibir confirmación de caja	✓					5	0,213541667	JB
Identificar los productos en la bodega	✓					10	0,427083333	JB
Verificar si factura cuenta con sello		✓				3	0,128125	JB
Transladar los productos al medio de transporte			✓			4	0,1539438	ASIS B
Hacer ingresar al vehículo	✓					6	0,2309157	ASIS B
Contar los productos facturados		✓				10	0,3848595	ASIS B
Entregar productos facturados	✓					5	0,19242975	ASIS B
Entregar la factura al cliente	✓					3	0,128125	JB
Total Volumen	5	2	1	0	0			
Total Tiempo	29	13	4	0	0	46		
Total Costo	1,1921	0,513	0,1539	0	0			

	VAC MEJORADO	VAC ACTUAL	VAN MEJORADO	VAN ACTUAL	NVA MEJORADO	NVA ACTUAL
volumen	63%	57%	25%	14%	13%	29%
tiempo	63%	37%	28%	8%	9%	55%
costos	64%	38%	28%	8%	8%	55%

Contabilidad

ACTIVIDADES	○	□	→	D	▽	T (min)	Costo	Respon
Ingresar la información al sistema	✓					20	1,041666667	Con
Registrar todas las transacciones realizadas	✓					15	0,78125	Con
Efectuar pagos (IESS, beneficios sociales, IVA).	✓					15	0,78125	Con
Examinar cuentas contables, realizar ajustes, cierres.		✓				10	0,520833333	Con
Solicitar información faltante o realizar ajustes			✓			3	0,15625	Con
Generar Estados Financieros (Estado de Resultados, Estado de Situación Financiera)	✓					3	0,15625	Con
Presentar estados financieros a entidades de control		✓				4	0,208333333	Con
Realizar reporte financiero	✓					10	0,520833333	Con
Total Volumen	5	2	1	0	0			
Total Tiempo	63	14	3	0	0	80		
Total Costo	3,2813	0,7292	0,1563	0	0			

	VAC MEJORADO	VAC ACTUAL	VAN MEJORADO	VAN ACTUAL	NVA MEJORADO	NVA ACTUAL
volumen	63%	55%	25%	27%	13%	18%
tiempo	79%	42%	18%	28%	4%	30%
costos	79%	42%	18%	28%	4%	30%

Pago Proveedores

ACTIVIDADES	○	□	→	D	▽	T (min)	Costo	Respon
Revisar la factura en el archivo		✓				2	0,104166667	Con
Verificar la fecha de pago		✓				2	0,104166667	Con
Realizar ajustes en la factura si es necesario	✓					10	0,520833333	Con
Emitir cheque	✓					2	0,104166667	Con
Revisar el cheque con el proveedor		✓				3	0,15625	Con
Firmar cheque	✓					2	0,104166667	Con
Entregar el cheque al proveedor	✓					2	0,104166667	Con
Obtener el recibo de pago o firma de cancelado	✓					4	0,208333333	Con
Registrar los detalles del pago en archivo	✓					8	0,416666667	Con
Modificar factura en sistema como cancelada	✓					2	0,104166667	Con
Total Volumen	7	3	0	0	0			
Total Tiempo	30	7	0	0	0	37		
Total Costo	1,5625	0,3646	0	0	0			

	VAC MEJORADO	VAC ACTUAL	VAN MEJORADO	VAN ACTUAL	NVA MEJORADO	NVA ACTUAL
volumen	70%	46%	30%	23%	0%	31%
tiempo	81%	42%	19%	14%	0%	44%
costos	81%	42%	19%	14%	0%	44%

Transporte

ACTIVIDADES	○	□	⇒	D	▽	T (min)	Costo	Respon
Verificar si factura cuenta con sello de transporte		✓				2	0,085416667	JB
Contar productos facturados	✓					10	0,541666667	CH
Dirigir al cliente con el chofer	✓					2	0,108333333	CH
Verificar si dirección esta dentro del perímetro		✓				5	0,270833333	CH
Entregar productos al cliente	✓					20	1,083333333	CH
Hacer firmar al cliente el registro de entrega	✓					3	0,1625	CH
Total Volumen	4	2	0	0	0			
Total Tiempo	35	7	0	0	0	42		
Total Costo	1,8958	0,3563	0	0	0			

	VAC MEJORADO	VAC ACTUAL	VAN MEJORADO	VAN ACTUAL	NVA MEJORADO	NVA ACTUAL
volumen	67%	33%	33%	33%	0%	33%
tiempo	83%	17%	17%	42%	0%	42%
costos	84%	17%	16%	41%	0%	42%

Nómina

ACTIVIDADES	○	□	➡	D	▽	T (min)	Costo	Respon
Revisar la nómina de la empresa		✓				6	0,3125	Con
Gestionar los sueldos con la tabla sectorial de sueldos	✓					5	0,260416667	Con
Elaborar rol de pagos	✓					15	0,78125	Con
Elaborar resumen de pagos	✓					5	0,260416667	Con
Aprueba y revisa rol de pagos		✓				10	0,677083333	GG
Gestionar correcciones solicitadas		✓				5	0,260416667	Con
Emitir rol de pago por cada empleado	✓					8	0,416666667	Con
Hacer firmar y entregar los roles de pago individuales	✓					5	0,338541667	GG
Emitir cheque a cada empleado	✓					10	0,677083333	GG
Total Volumen	6	3	0	0	0			
Total Tiempo	48	21	0	0	0	69		
Total Costo	2,7344	1,25	0	0	0			

	VAC MEJORADO	VAC ACTUAL	VAN MEJORADO	VAN ACTUAL	NVA MEJORADO	NVA ACTUAL
volumen	67%	50%	33%	38%	0%	13%
tiempo	70%	41%	30%	36%	0%	23%
costos	69%	40%	31%	39%	0%	21%

Anexo N° 5

Directrices para el reclutamiento y contratación de personal, evaluación de desempeño y desvinculación de personal.

1. Reclutamiento y contratación de personal

- El Gerente será el responsable de identificar, analizar y definir el perfil del puesto de la vacante que necesita la empresa.
- Se realizará una publicación con la información del cargo, a través del medio que se considere mejor para el Gerente.
- Se procederá a contactar a los posibles candidatos mediante vía telefónica, y se realizará una entrevista que permita evaluar las capacidades, habilidades y destrezas de los candidatos para el puesto; además de informarles los beneficios y obligaciones con la empresa.
- El candidato seleccionado deberá presentar la documentación que solicite el Gerente para proceder a la formalización del contrato de trabajo y su respectiva afiliación al IESS.

2. Evaluación de desempeño


- El Administrador será la persona que elabore la documentación necesaria para evaluar a los empleados, considerando objetivos y competencias.
- Se analizará los resultados de las evaluaciones de acuerdo a los objetivos planteados.
- Se realizará la evaluación de desempeño a los trabajadores 1 vez cada año.
- El Administrador será la persona encargada de la retroalimentación de la evaluación de desempeño, mediante una entrevista individual con cada empleado.
- Se elaborará un informe en el que se pueda apreciar los resultados de la evaluación, y así juntamente con el Gerente General realizar un plan de acción.

3. Desvinculación de personal

- El Gerente General será la persona quién notifique el despido de cualquier trabajador con un documento escrito.
- La contadora será la persona que realice las liquidaciones y demás derechos de los empleados de acuerdo a la ley, dependiendo de la forma de terminación del contrato.
- Se procederá a entregar al colaborador su respectivo cheque y su acta de finiquito.
- Se procederá a la desvinculación del colaborador de la plataforma de IESS y de la nómina de la empresa.

Anexo N° 6

Manual de procedimientos Dimaco

		DIMACO	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO: PE.01	Proceso: Planificación Estratégica		
Edición N° 01			Pág. 1 de 3

1. PROPÓSITO

Definir los rumbos estratégicos necesarios de la empresa, mediante la revisión de misión, visión, objetivos y estrategias de la ferretería Dimaco; con el fin de alcanzar la consecución del plan estratégico.

2. ALCANCE

Este proceso tiene alcance a toda la organización, incluye estrategias, personas y procesos.

3. RESPONSABLE

Gerente General


4. DEFINICIONES

- **Misión:** Describe el propósito de la organización, la razón de ser de la misma.
- **Plan Estratégico:** Es un documento que permite la elaboración de la estrategia a seguir para alcanzar sus objetivos.
- **POA:** El Plan Operativo Anual (POA) es una herramienta la cual permite definir los pasos a seguir, así como también los responsables del cumplimiento del Plan Estratégico.
- **Políticas y normas:** Son las directrices generales de la empresa, que establecen las acciones de la empresa.
- **Visión:** Es el camino al el cual la empresa quiere llegar en el futuro.

5. POLÍTICAS

- El Plan estratégico será elaborado por el Gerente General, y los responsables de la aprobación del mismo, serán la directiva.
- La elaboración del POA será anualmente
- La directiva deberá reunirse para la aprobación del Plan Estratégico cada año.

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

		<div>DIMACO</div>		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CÓDIGO: PE.01		Proceso: Planificación Estratégica			
Edición N° 01				Pág. 2 de 3	

- Todos los empleados deberán conocer los lineamientos y cumplir las políticas del plan estratégico.
- Las modificaciones al Plan Estratégico serán aprobadas por la directiva.

6. INDICADORES DE GESTIÓN

Nombre	Conocimiento del plan estratégico				
Descripción	Evalúa el conocimiento del plan estratégico en la organización				
Fórmula	Frecuencia	Responsable Indicador	L.I.	L.S.	Responsable Análisis
(# Empleados conocen plan estratégico/ empleados) x100	Anual	Gerente General	80%	90%	Gerente General


7. DOCUMENTOS

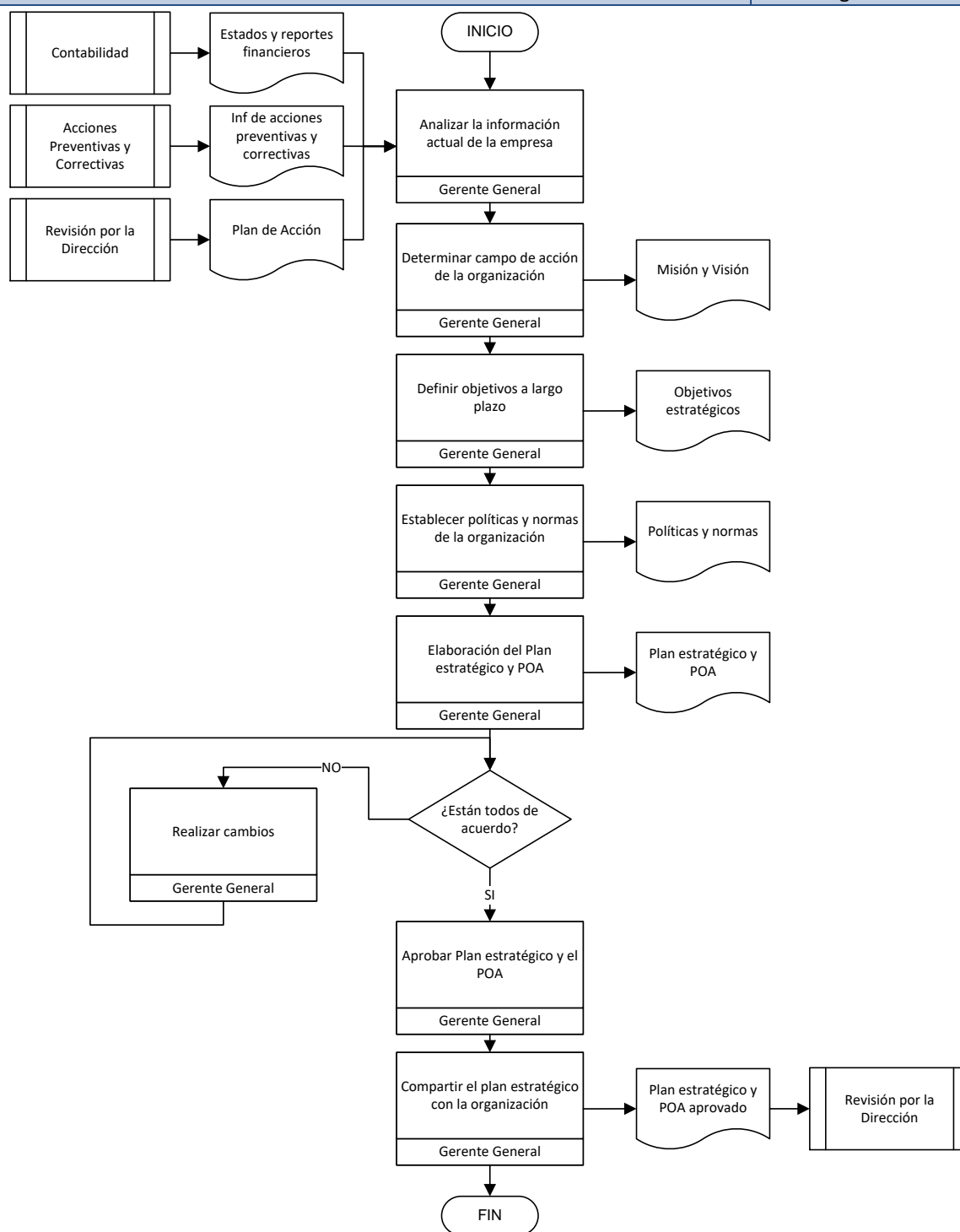
- No Aplica


8. REGISTROS

- Plan Estratégico
- POA
- Políticas y normas

9. FLUJOGRAMA

		DIMACO	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO: PE.01	Proceso: Planificación Estratégica		
Edición N° 01			Pág. 3 de 3



		<div>DIMACO</div>	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO: PE.02	Proceso: Revisión por la Dirección		
Edición N° 01			Pág. 1 de 3

1. PROPÓSITO

Examinar el progreso y crecimiento de la organización, con el fin de tomar decisiones y medidas dirigidas hacia el cumplimiento de objetivos.

2. ALCANCE

El alcance de este proceso es para todas las áreas de la organización, en el que se incluyen informes y documentos esenciales para la empresa.

3. RESPONSABLE

Gerente General y la Directiva


4. DEFINICIONES

- **Directiva:** Grupo de personas que tienen responsabilidades gerenciales
- **Plan de Acción:** Es una herramienta que constituye una guía para gestión de tareas o proyectos de la organización
- **Revisión:** Es la acción de examinar y poner atención a ciertos parámetros, con el fin de cumplir ciertos objetivos.

5. POLÍTICAS

- El proceso comprenderá la revisión de planes estratégicos, planes de acción, estados financieros, informes de capacitaciones y cambios que pueden afectar significativamente a la empresa.
- Se efectuará el proceso mediante una reunión semestral, en la cual los participantes serán el gerente general y la directiva.

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

		<div>DIMACO</div>		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO: PE.02		Proceso: Revisión por la Dirección		
Edición N° 01				Pág. 2 de 3

6. INDICADORES DE GESTIÓN

Nombre	Cumplimiento de objetivos				
Descripción	Muestra la eficiencia de la ejecución de los objetivos				
Fórmula	Frecuencia	Responsable Indicador	L.I.	L.S.	Responsable Análisis
# (Objetivos Alcanzados/Total de Objetivos) x100	Semestral	Gerente General	70%	80%	Gerente General


7. DOCUMENTOS

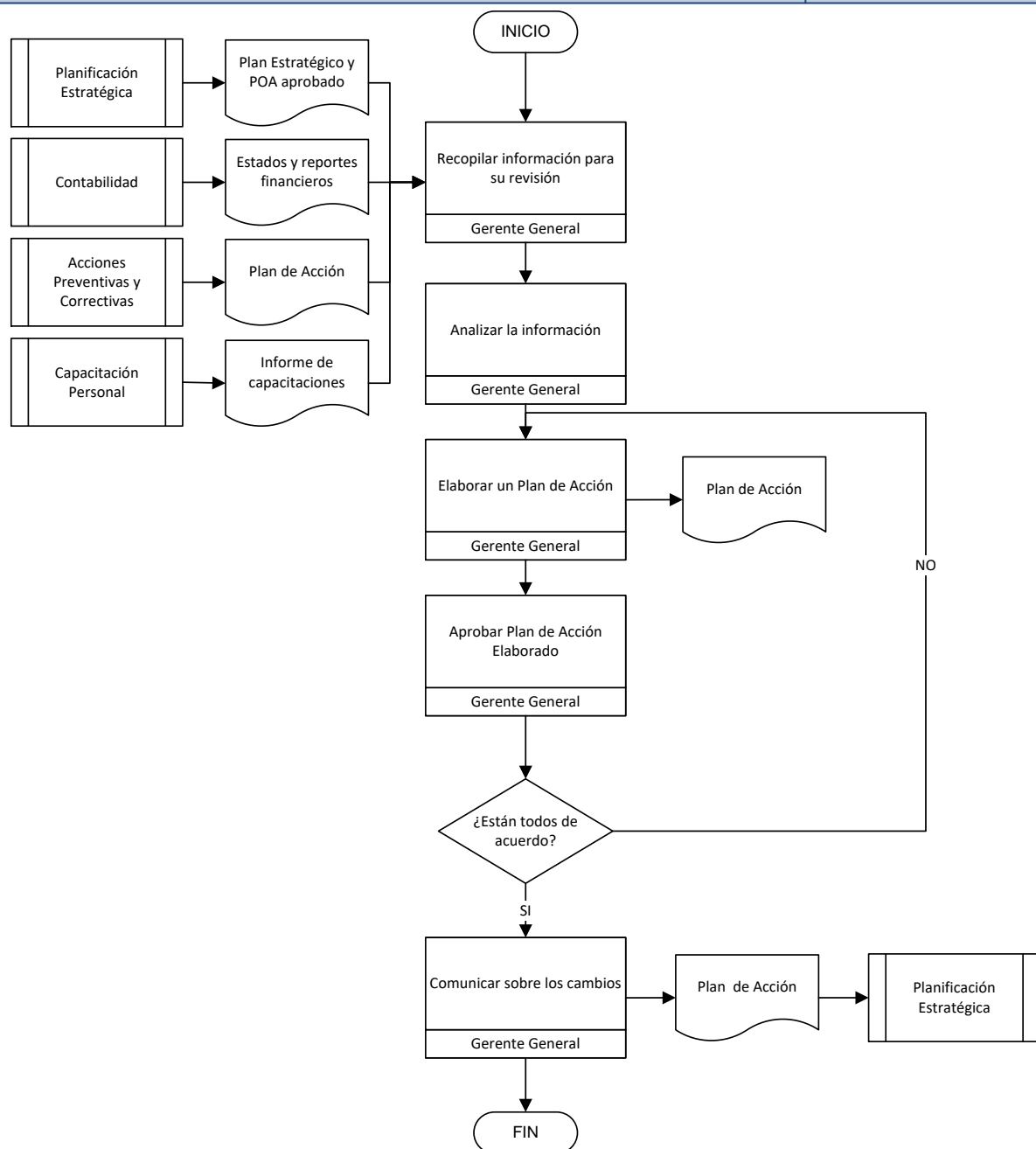
- No aplica


8. REGISTROS

- Plan de Acción

9. FLUJOGRAMA

		DIMACO	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO: PE.02	Proceso: Revisión por la Dirección		
Edición N° 01			Pág. 3 de 3



	DIMACO	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO: PE.03	Proceso: Auditoría Interna	
Edición N° 01		Pág. 1 de 4

1. PROPÓSITO

Gestionar el adecuado funcionamiento de los procesos de la organización mediante la aplicación de planes de auditoría, proporcionando recomendaciones para que las operaciones se lleven con transparencia.

2. ALCANCE

Aplica a toda la organización y sus procesos.

3. RESPONSABLE

Contador


4. DEFINICIONES

- **Auditoría Interna:** es un proceso ordenado y sistemático, que permite la evaluación de los procesos de la empresa y la eficacia del control interno en los mismos.
- **Plan de Auditoría:** Se refiere a las actividades y metodología a utilizarse en el desarrollo de la auditoría.
- **Cronograma:** Es una herramienta que contiene actividades o tareas a realizarse en un determinado orden y tiempo.
- **Informe de Auditoría:** Es un documento formal como resultado del análisis efectuado por los auditores, en el cual se muestran detalladas las observaciones y recomendaciones de los procesos o actividades auditadas, para mejorar el control interno de la empresa.

5. POLÍTICAS

- Todos los procesos de la empresa serán sometidos a una auditoría de manera periódica.
- Se desarrollará la auditoría solamente cuando el Gerente General solicite la misma.
- Se comunicará oportunamente las observaciones y recomendaciones del informe de auditoría al Gerente y a la directiva.

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

		DIMACO	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO: PE.03	Proceso: Auditoría Interna		
Edición N° 01			Pág. 2 de 4

6. INDICADORES DE GESTIÓN

Nombre	Cumplimiento de auditoría interna				
Descripción	Porcentaje de cumplimiento de auditorías solicitadas				
Fórmula	Frecuencia	Responsable Indicador	L.I.	L.S.	Responsable Análisis
$\left(\frac{\text{\#Auditorías ejecutadas}}{\text{Total Auditorías}} \right) \times 100$	Anual	Contador	80%	90%	Gerente General


7. DOCUMENTOS

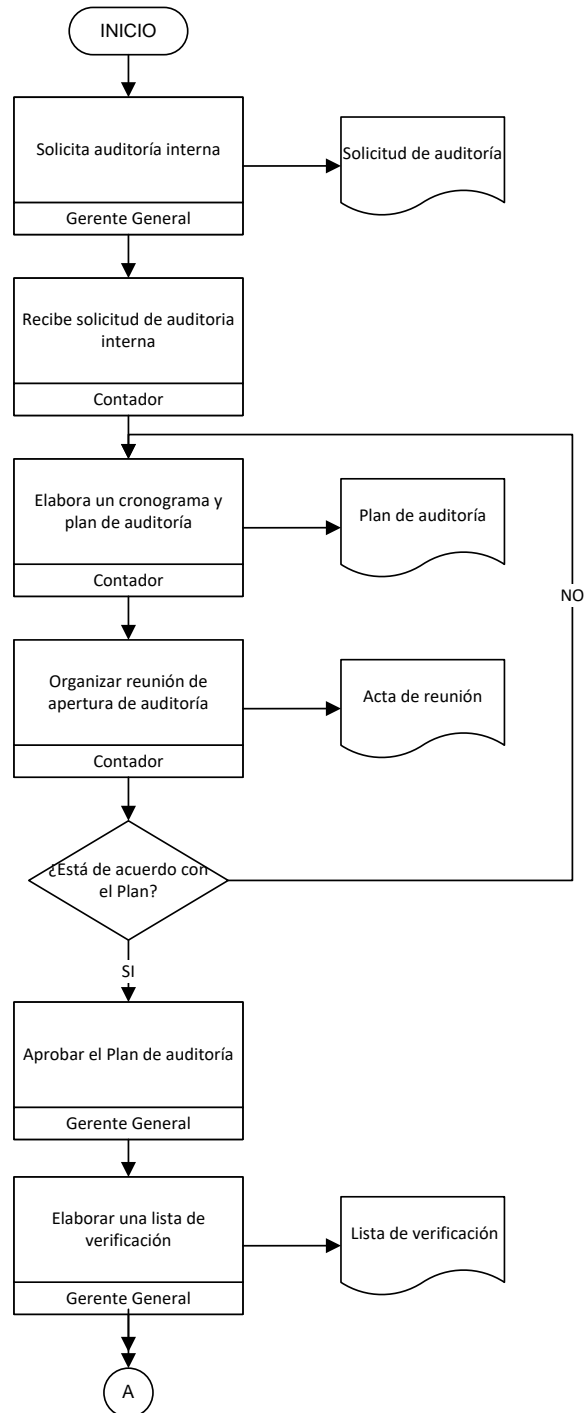
- No aplica


8. REGISTROS

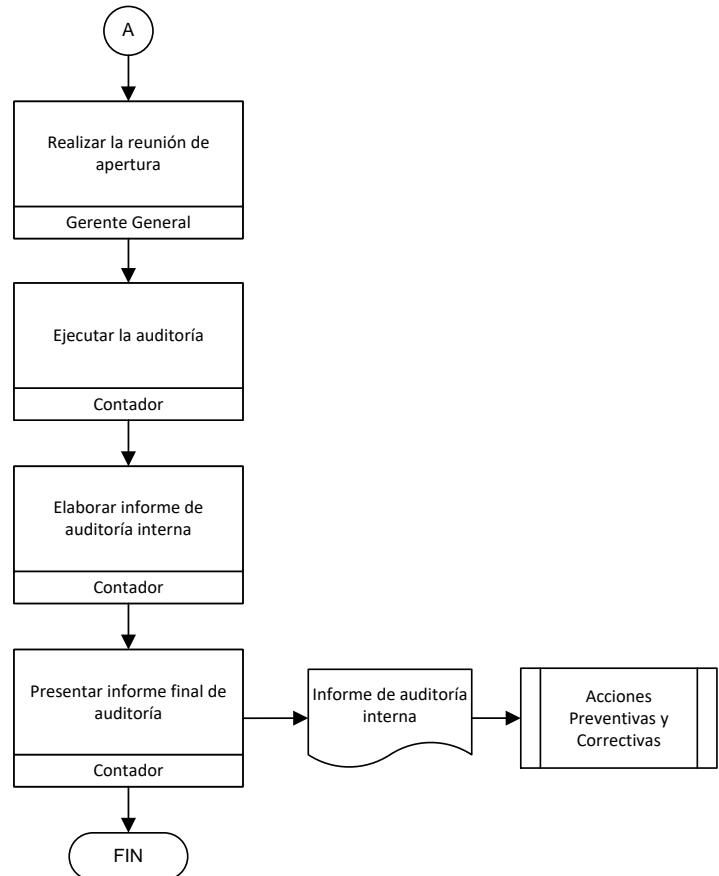
- Acta de reunión
- Informe de auditoría interna
- Lista de verificación
- Plan de auditoría
- Solicitud de auditoría


9. FLUJOGRAMA

	DIMACO	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CÓDIGO: PE.03	Proceso: Auditoría Interna		
Edición N° 01			Pág. 3 de 4



		DIMACO		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CÓDIGO: PE.03		Proceso: Auditoría Interna			
Edición N° 01					Pág. 4 de 4



	DIMACO	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO: PE.04	Proceso: Acciones Preventivas y Correctivas	
Edición N° 01		Pág. 1 de 3

1. PROPÓSITO

Definir los parámetros y la metodología necesaria para la aplicación de acciones preventivas y correctivas, frente a las observaciones de auditoría y cualquier otra no conformidad en la organización.

2. ALCANCE

El proceso se aplica a todos los procesos de la empresa

3. RESPONSABLE

Gerente General


4. DEFINICIONES

- **Acciones preventivas:** Acción que se toma para prevenir un posible problema ficticio, y evitar su posible aparición.
- **Acciones correctivas:** Acción que se toma para corregir un problema que ya ha sido detectado y eliminarlo.
- **No conformidad:** Es el incumplimiento de un requisito en la organización, el mismo que debe ser oportunamente corregido.

5. POLÍTICAS

- El Gerente General, será la persona encargada de examinar si existen no conformidades o problemas potenciales futuros.
- El Gerente General, procederá a la elaboración de un plan de acción y un informe de acciones preventivas y correctivas para solucionar las no conformidades.

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

		<div>DIMACO</div>		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CÓDIGO: PE.04		Proceso: Acciones Preventivas y Correctivas			
Edición N° 01				Pág. 2 de 3	

6. INDICADORES DE GESTIÓN

Nombre	Ejecución de acciones correctivas.				
Descripción	Muestra el porcentaje de cumplimiento frente a las no conformidades encontradas.				
Fórmula	Frecuencia	Responsable Indicador	L.I.	L.S.	Responsable Análisis
(# Acciones correctivas implementadas/ Total de no conformidades encontradas)	Anual	Gerente General	80%	90%	Gerente General

Nombre	Ejecución de acciones preventivas				
Descripción	Muestra el porcentaje de cumplimiento frente a las no conformidades potenciales.				
Fórmula	Frecuencia	Responsable Indicador	L.I.	L.S.	Responsable Análisis
(# Acciones preventivas implementadas/ Total de no conformidades potenciales) x100	Anual	Gerente General	80%	90%	Gerente General


7. DOCUMENTOS

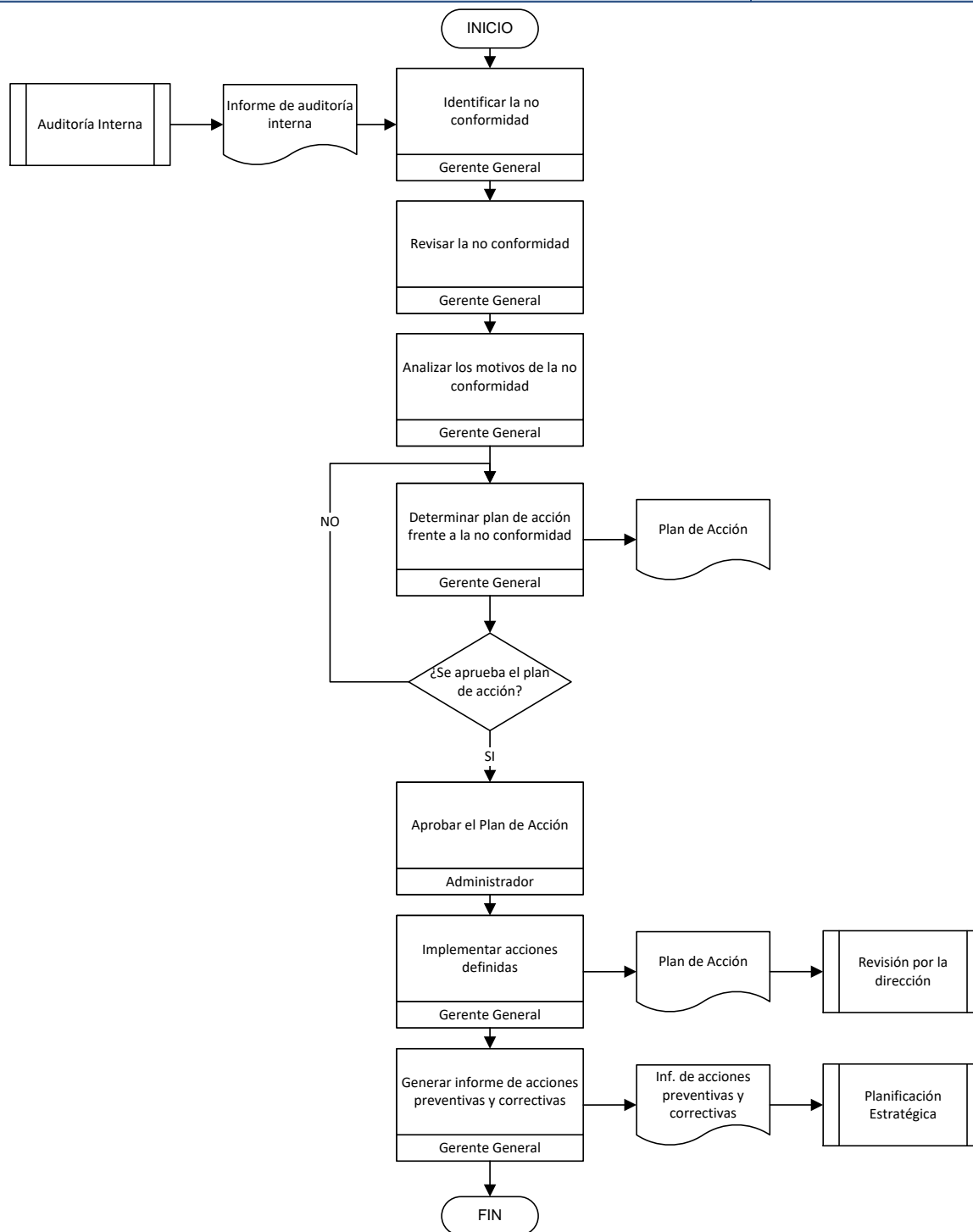
- No aplica


8. REGISTROS

- Informe de acciones preventivas y correctivas
- Plan de acción

9. FLUJOGRAMA

		DIMACO	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO: PE.04	Proceso: Acciones Preventivas y Correctivas		
Edición N° 01			Pág. 3 de 3



 <div data-bbox="475 232 874 297">DIMACO</div>		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CÓDIGO: PM.01	Proceso: Compras		
Edición N° 01			Pág. 1 de 4

1. PROPÓSITO

Identificar las necesidades de compra de la empresa y realizar la adquisición de materiales y productos necesarios para el funcionamiento del giro del negocio, asegurando el abastecimiento de las cantidades requeridas en cuestiones de calidad, precio y tiempo.

2. ALCANCE

Este proceso se aplica a todos los productos y materiales de la empresa necesarios para su funcionamiento.

3. RESPONSABLE

Administrador


4. DEFINICIONES

- **Cotización:** Es la acción de establecer un precio sobre un bien o servicio.
- **Inventario:** Son los productos o materiales disponibles destinados a cierto tipo de actividad.
- **Proveedor:** Persona o entidad que suministra bienes o servicios para un determinado uso.
- **Solicitud de compra:** Documento en el que se detalla la necesidad de algún producto o material, especificando su calidad y cantidad.

5. POLÍTICAS

- El responsable de realizar el proceso de compras será el Administrador.
- En cada solicitud de compra, se deberá enviar un correo electrónico como evidencia para prevenir inconvenientes.
- Si el Administrador se ausenta del trabajo, el Gerente será el encargado del proceso.
- Se llevará un registro de las compras realizadas como control interno.

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

		<div>DIMACO</div>		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CÓDIGO: PM.01		Proceso: Compras			
Edición N° 01				Pág. 2 de 4	

- Se procederá a la selección del proveedor de acuerdo a ciertos parámetros como fecha de pedido, calidad, precio, tiempos de entrega, etc.

6. INDICADORES DE GESTIÓN

Nombre	Tiempo de ejecución de la compra				
Descripción	Muestra el tiempo que se demora el proveedor en responder la solicitud.				
Fórmula	Frecuencia	Responsable Indicador	L.I.	L.S.	Responsable Análisis
(Hora de solicitud de compra – Hora de respuesta de la cotización proveedor)	Mensual	Administrador	1 hora	4 horas	Gerente General

Nombre	Cumplimiento de solicitudes de compra				
Descripción	Muestra el cumplimiento de solicitudes de compra ejecutadas.				
Fórmula	Frecuencia	Responsable Indicador	L.I.	L.S.	Responsable Análisis
(#Solicitudes de compra ejecutadas/ Total de solicitudes de compra) x100	Mensual	Administrador	90%	95%	Gerente General


7. DOCUMENTOS

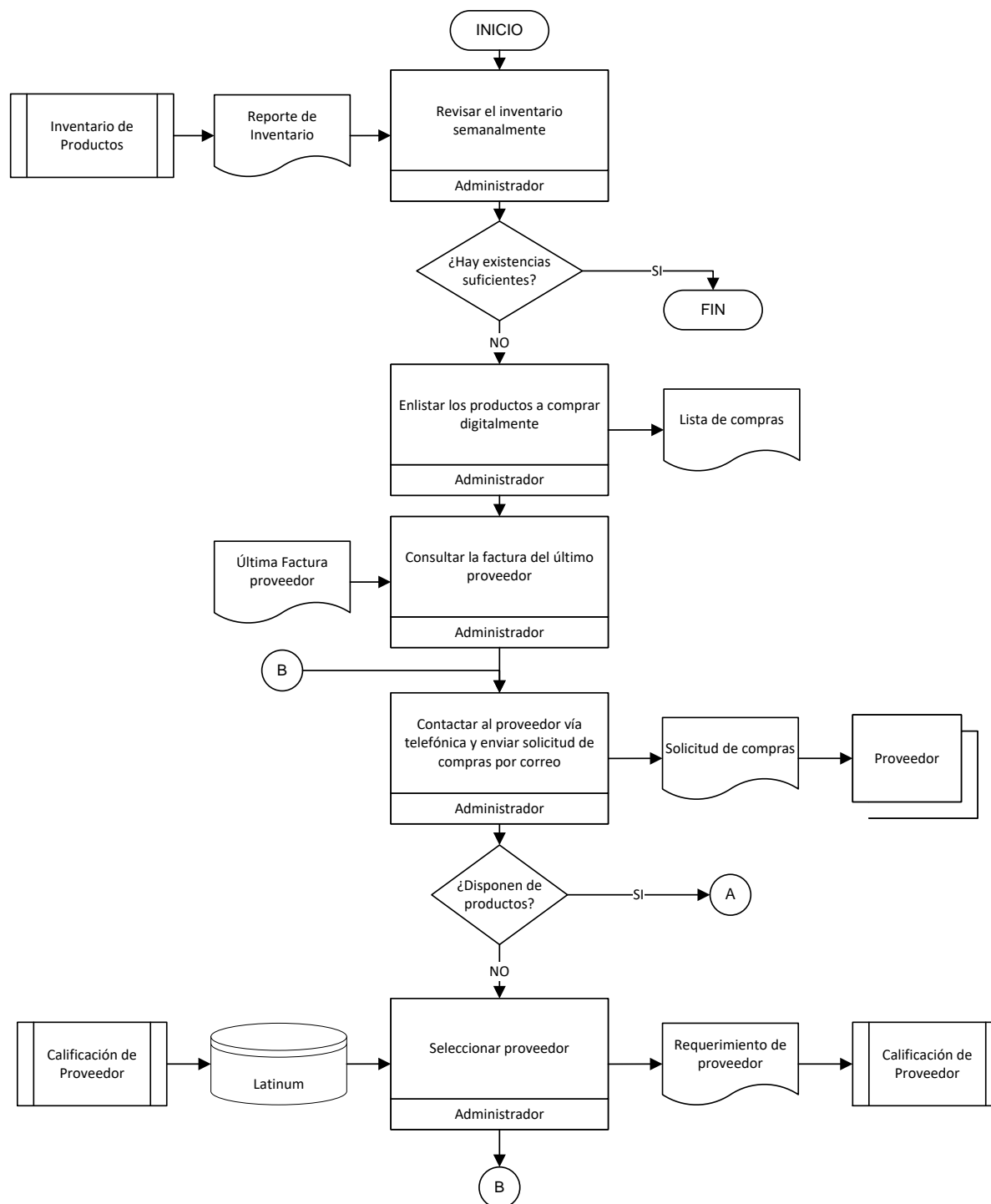
- No aplica


8. REGISTROS

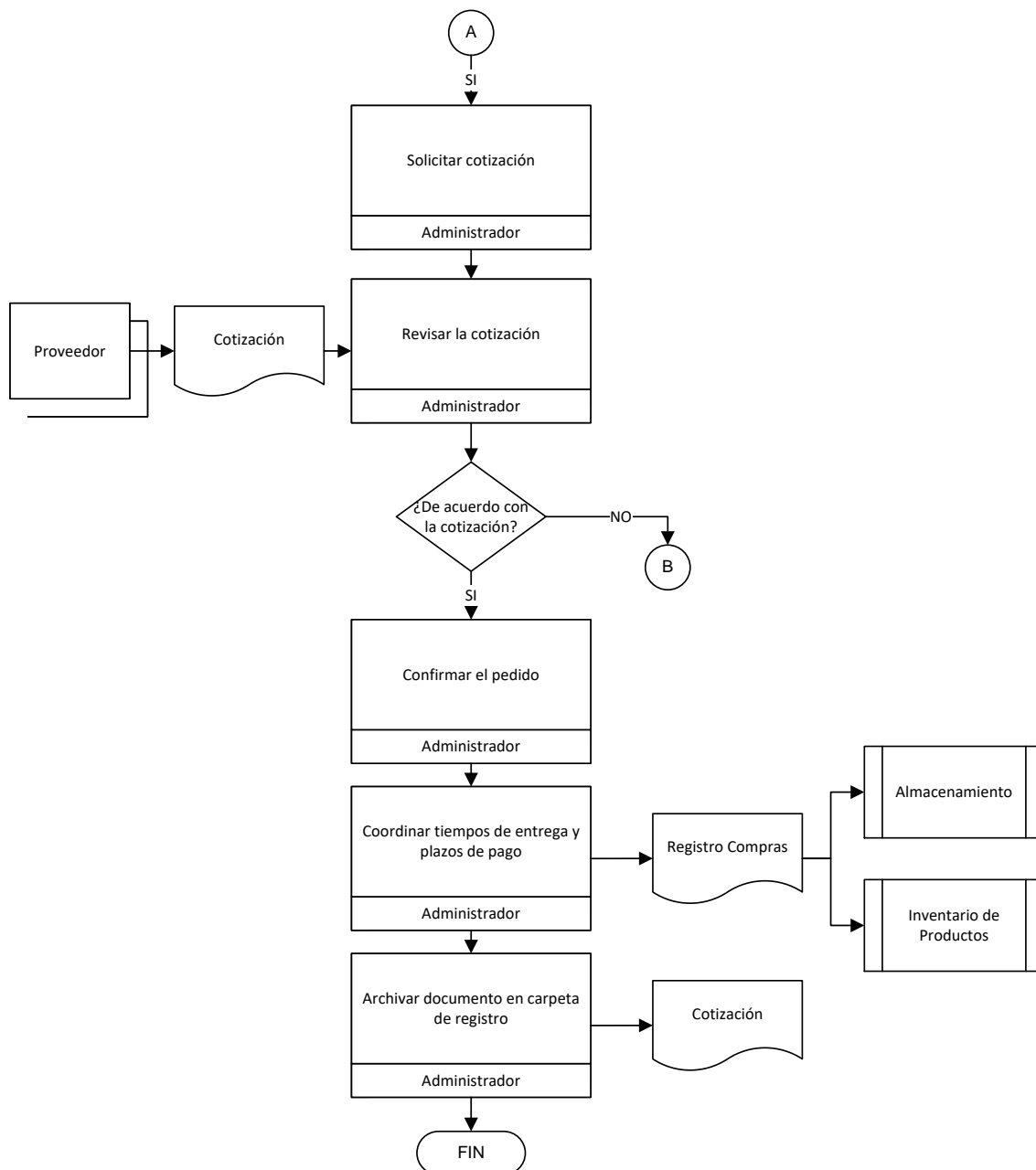
- Lista de compras
- Registro de compra.
- Requerimiento proveedor
- Solicitud de compra


9. FLUJOGRAMA

 DIMACO <small>DISTRIBUIDOR DE MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN</small>	DIMACO		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CÓDIGO: PM.01	Proceso: Compras			
Edición N° 01			Pág. 3 de 4	



 <div>DISTRIBUIDOR DE MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN</div>		DIMACO	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO: PM.01	Proceso: Compras		
Edición N° 01			Pág. 4 de 4



	DIMACO	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO: PM.02	Proceso: Calificación Proveedores	
Edición N° 01		Pág. 1 de 3

1. PROPÓSITO

Evaluar mediante criterios a potenciales proveedores que cumplan parámetros necesarios para el abastecimiento de productos o materiales.

2. ALCANCE

Aplica para todos los productos o materiales que necesite la organización.

3. RESPONSABLE

Gerente General


4. DEFINICIONES

- **Criterios de evaluación:** Son las reglas o ideas de valoración, que permiten evaluar a un objeto mediante un juicio de valor.
- **Requerimiento proveedor:** Es una petición, que consiste en solicitar un bien o servicio que se necesita.

5. POLÍTICAS

- El Gerente General será la persona encargada de realizar el proceso de calificación de proveedores.
- En general los criterios de evaluación a tomarse en cuenta serán, calidad, precio, disponibilidad, tiempos de entrega o los que considere el Gerente.
- Se evaluará también si el proveedor ofrece descuentos, promociones, u otros servicios.

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

		<div>DIMACO</div>		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CÓDIGO: PM.02		Proceso: Calificación Proveedores			
Edición N° 01				Pág. 2 de 3	

6. INDICADORES DE GESTIÓN

Nombre	Cumplimiento de requerimiento de proveedores				
Descripción	Mide el porcentaje de requerimientos ejecutados sobre el total de requerimientos.				
Fórmula	Frecuencia	Responsable Indicador	L.I.	L.S.	Responsable Análisis
(# Requerimientos de proveedor ejecutados/ Total Requerimientos) x100	Anual	Gerente General	90%	95%	Gerente General


7. DOCUMENTOS

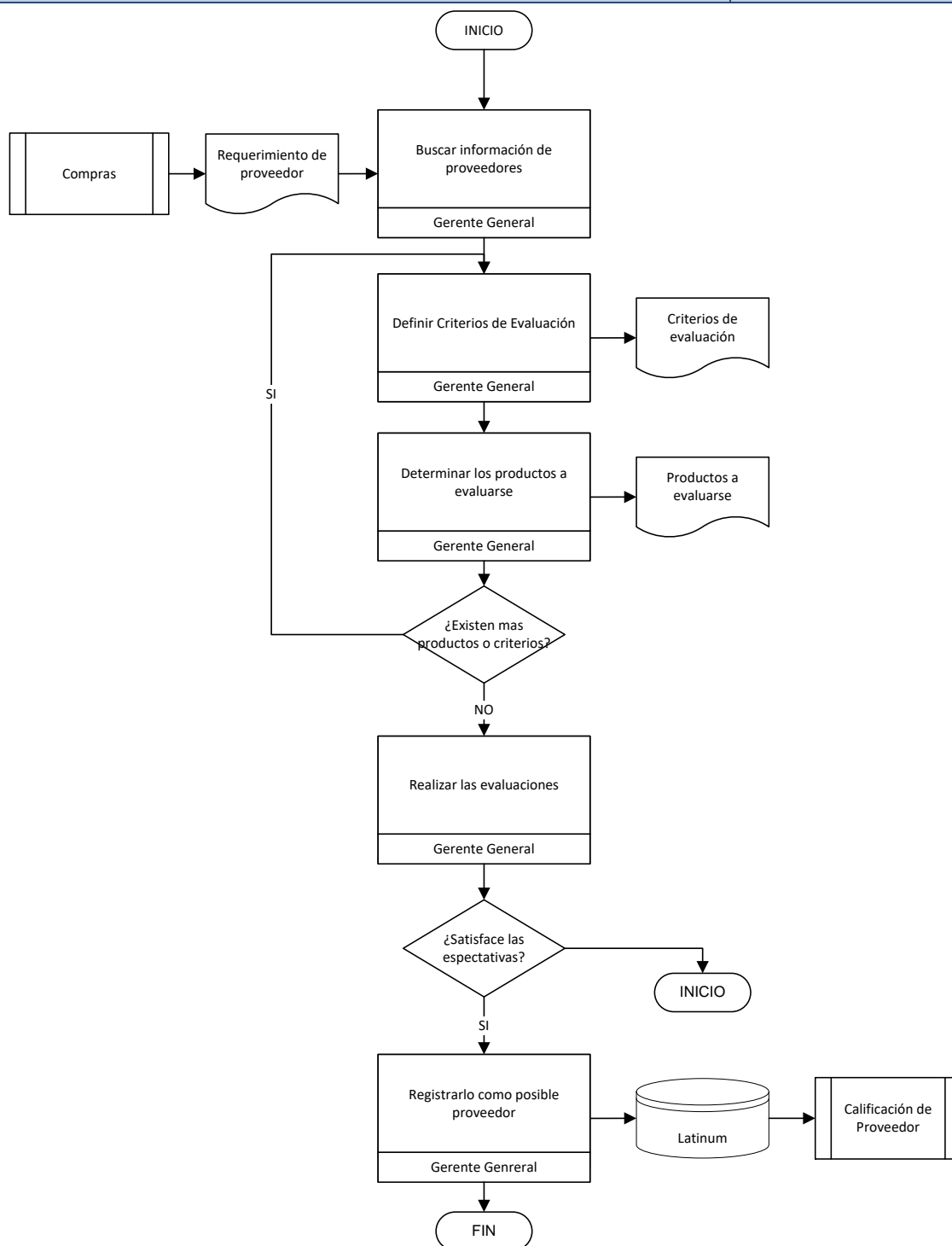
- No aplica


8. REGISTROS

- Criterios de evaluación
- Productos a evaluarse
- Requerimiento proveedor

9. FLUJOGRAMA

	DIMACO	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CÓDIGO: PM.02	Proceso: Calificación Proveedores		
Edición N° 01		Pág. 3 de 3	



		DIMACO	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO: PM.03	Proceso: Inventario de Productos		
Edición N° 01			Pág. 1 de 4

1. PROPÓSITO

Suministrar una herramienta que permita llevar un control eficiente de la entrada y salida de materiales, con el fin de llevar un adecuado registro para la organización.

2. ALCANCE

El proceso se aplica para todos los productos y materiales de la organización destinados para la venta, mediante la comparación de registros físicos y la información del sistema.

3. RESPONSABLE

Administrador


4. DEFINICIONES

- **Ajuste contable:** Es una operación contable que consiste en corregir errores para llevar la contabilidad a su realidad; usualmente se modifican los saldos de dos o más cuentas.
- **Inventario Físico:** Es el inventario como resultado de un conteo de las existencias en la organización que se la compara con lo que registra el sistema.
- **Reporte de Inventario:** Es un documento que indica el resultado de la comparación entre el stock de inventarios y la toma física.
- **Stock de Inventarios:** Se refiere al documento o información proporcionada por el sistema que indica cuantas existencias están registradas en el mismo.

5. POLÍTICAS

- El reporte de inventario será el documento referencia para iniciar el proceso de compras.
- En caso no coincidir sus inventarios se dará aviso a la contadora de realizar el respectivo ajuste contable.
- El Administrador será la persona encargada de realizar la toma física, así como también el reporte de inventario mensualmente.

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

		<div>DIMACO</div>		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CÓDIGO: PM.03		Proceso: Inventario de Productos			
Edición N° 01				Pág. 2 de 4	

6. INDICADORES DE GESTIÓN

Nombre	Eficiencia procesos de inventarios				
Descripción	Mide la eficiencia de recursos financieros.				
Fórmula	Frecuencia	Responsable Indicador	L.I.	L.S.	Responsable Análisis
(Total Existencias en sistema / Total de Inventario Físico) x100	Mensual	Administrador	90%	95%	Administrador


7. DOCUMENTOS

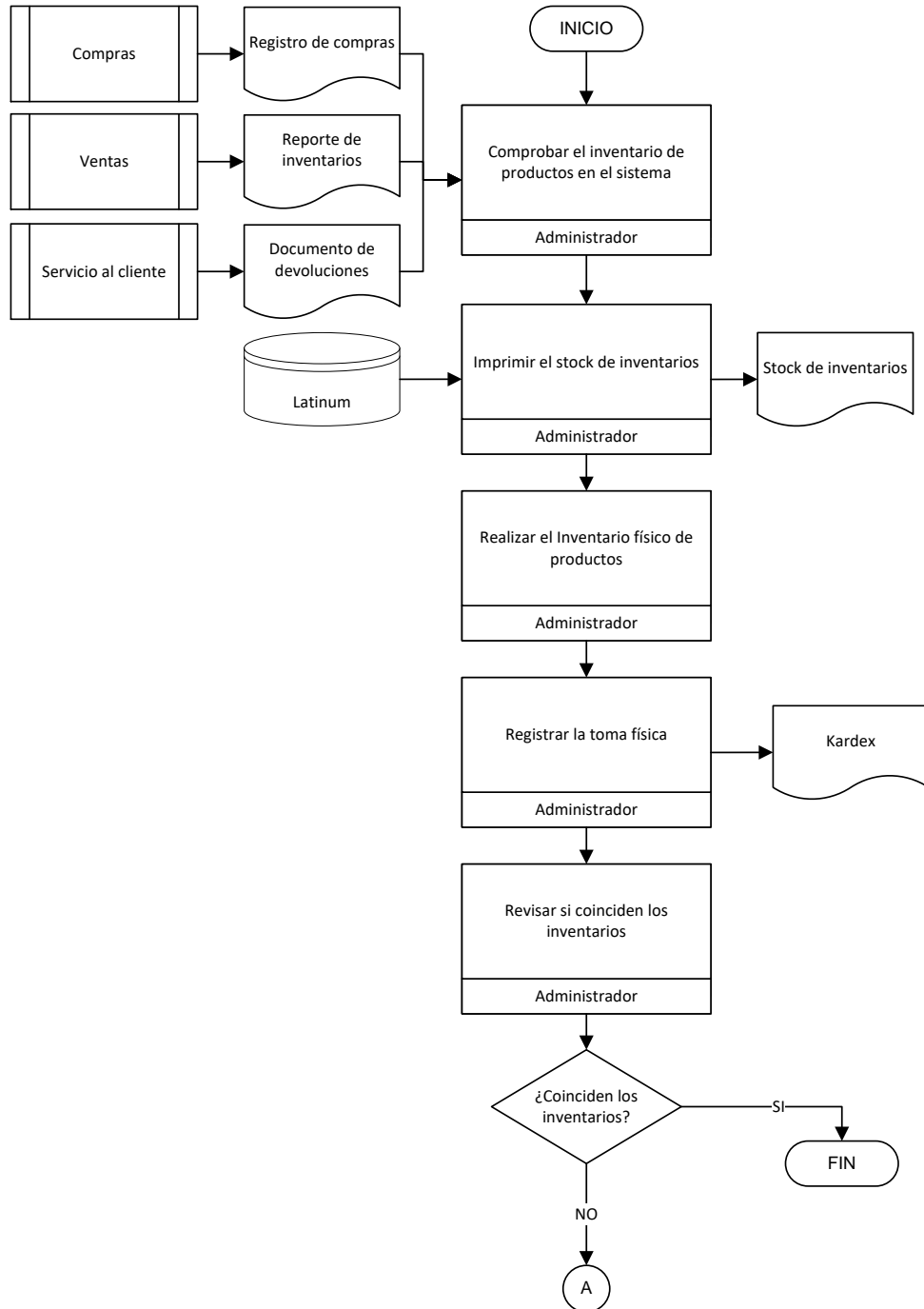
- No aplica


8. REGISTROS

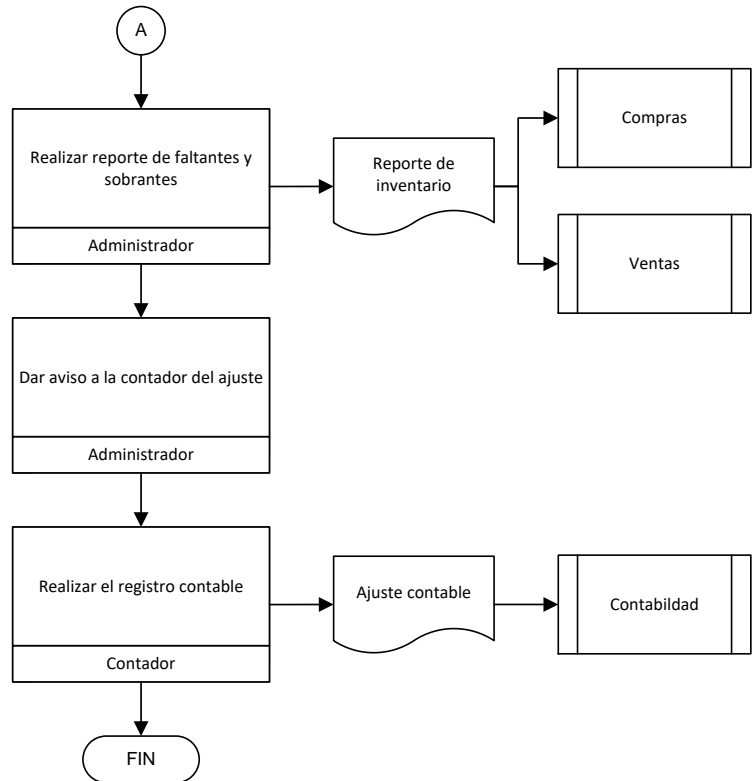
- Kardex
- Registro de compras
- Ajuste contable


9. FLUJOGRAMA

 DIMACO <small>DISTRIBUIDOR DE MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN</small>	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CÓDIGO: PM.03	Proceso: Inventario de Productos	
Edición N° 01		Pág. 3 de 4



		DIMACO		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CÓDIGO: PM.03		Proceso: Inventario de Productos			
Edición N° 01				Pág. 4 de 4	



		<div>DIMACO</div>	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO: PM.04	Proceso: Almacenamiento		
Edición N° 01			Pág. 1 de 4

1. PROPÓSITO

Almacenar correctamente los materiales destinados para la venta, de acuerdo a los tipos de materiales y a la rotulación de la bodega.

2. ALCANCE

El proceso abarca a todos los productos que llegan a la bodega hasta el correcto registro de su factura en el sistema.

3. RESPONSABLE

Jefe de Bodega


4. DEFINICIONES

- **Bodega interna:** Se refiere al espacio que ocupan los productos que se almacenan internamente por ser de un tamaño pequeño
- **Guía de remisión:** Es un documento que sustenta la movilización de materiales con motivo de su compra o venta.

5. POLÍTICAS

- El Jefe de Bodega será el responsable de revisar que los productos a ingresar estén de acuerdo a las especificaciones según los registros y la factura.
- El encargado de firmar la guía de remisión será el Jefe de Bodega.
- Los horarios de atención para proveedores, serán de 8:00-10:00 15:30-17:00 en la tarde.
- El almacenamiento se lo realizará en base al tipo de producto y la rotación de los mismos.
- Se dará aviso al administrador si existe algún tipo de inconveniente como productos en mal estado o cualquier novedad fuera de lo normal.
- Se archivará la factura junto con el registro de compra en la carpeta de cuentas por pagar para su respectivo pago.

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

		DIMACO	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO: PM.04	Proceso: Almacenamiento		
Edición N° 01			Pág. 2 de 4

6. INDICADORES DE GESTIÓN

Nombre	Entrada de mercadería				
Descripción	Determina el porcentaje de mercadería recibida				
Fórmula	Frecuencia	Responsable Indicador	L.I.	L.S.	Responsable Análisis
$(\# \text{Productos recibidos} / \text{Total de productos solicitados}) \times 100$	Mensual	Jefe de Bodega	90%	95%	Administrador

Nombre	Tiempo de entrega de productos				
Descripción	Determina el tiempo que se demora el proveedor en entregar los materiales				
Fórmula	Frecuencia	Responsable Indicador	L.I.	L.S.	Responsable Análisis
$(\text{Fecha recepción de materiales} - \text{Fecha de solicitud de compra})$	Mensual	Jefe de Bodega	3 días	5 días	Administrador

Nombre	Rotación de inventario				
Descripción	Indica el número de veces que se ha reemplazado el inventario.				
Fórmula	Frecuencia	Responsable Indicador	L.I.	L.S.	Responsable Análisis
$(\text{Costo de Ventas} / \text{Promedio inventarios})$	Mensual	Jefe de Bodega	18 veces	24 veces	Administrador


7. DOCUMENTOS

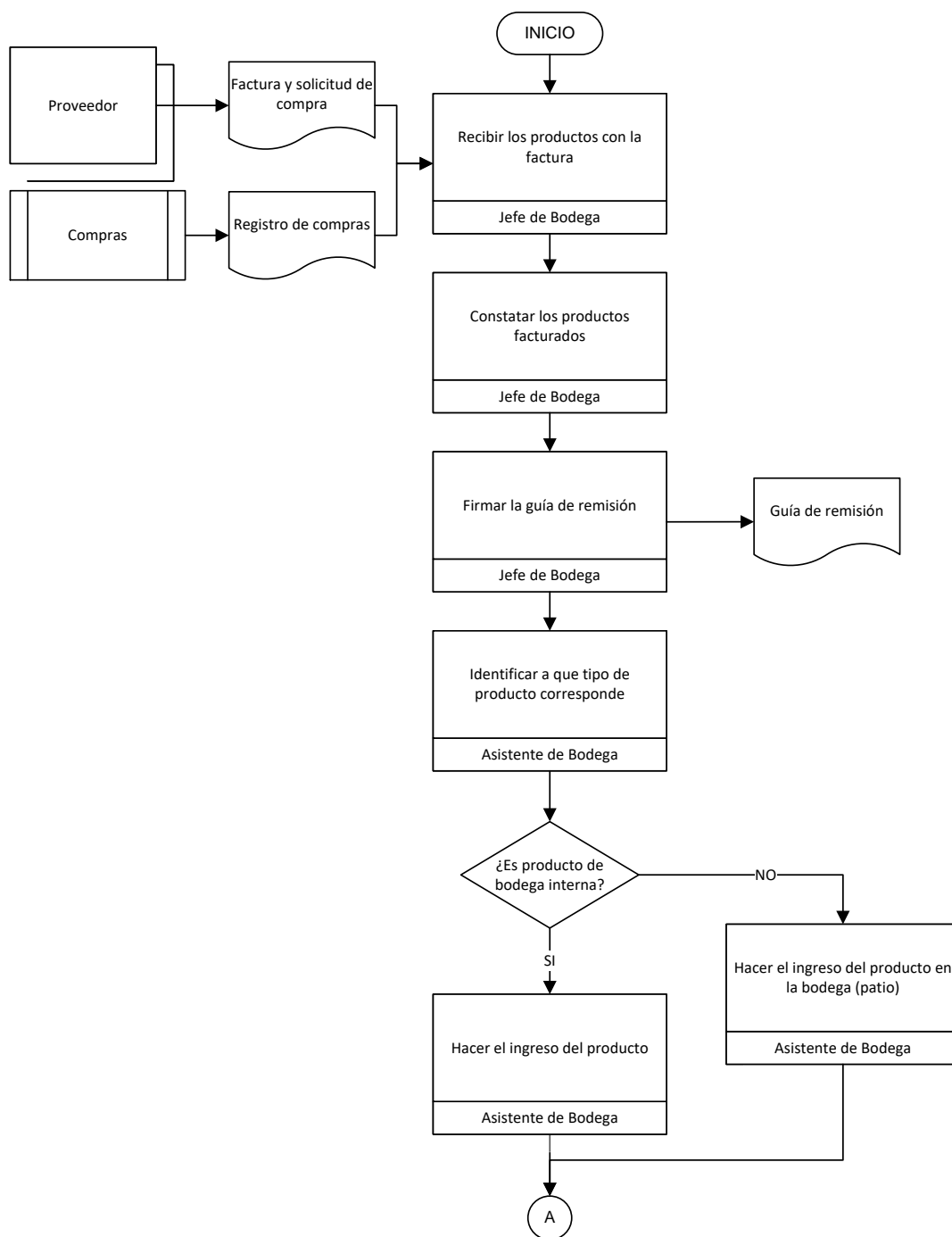
- No aplica


8. REGISTROS

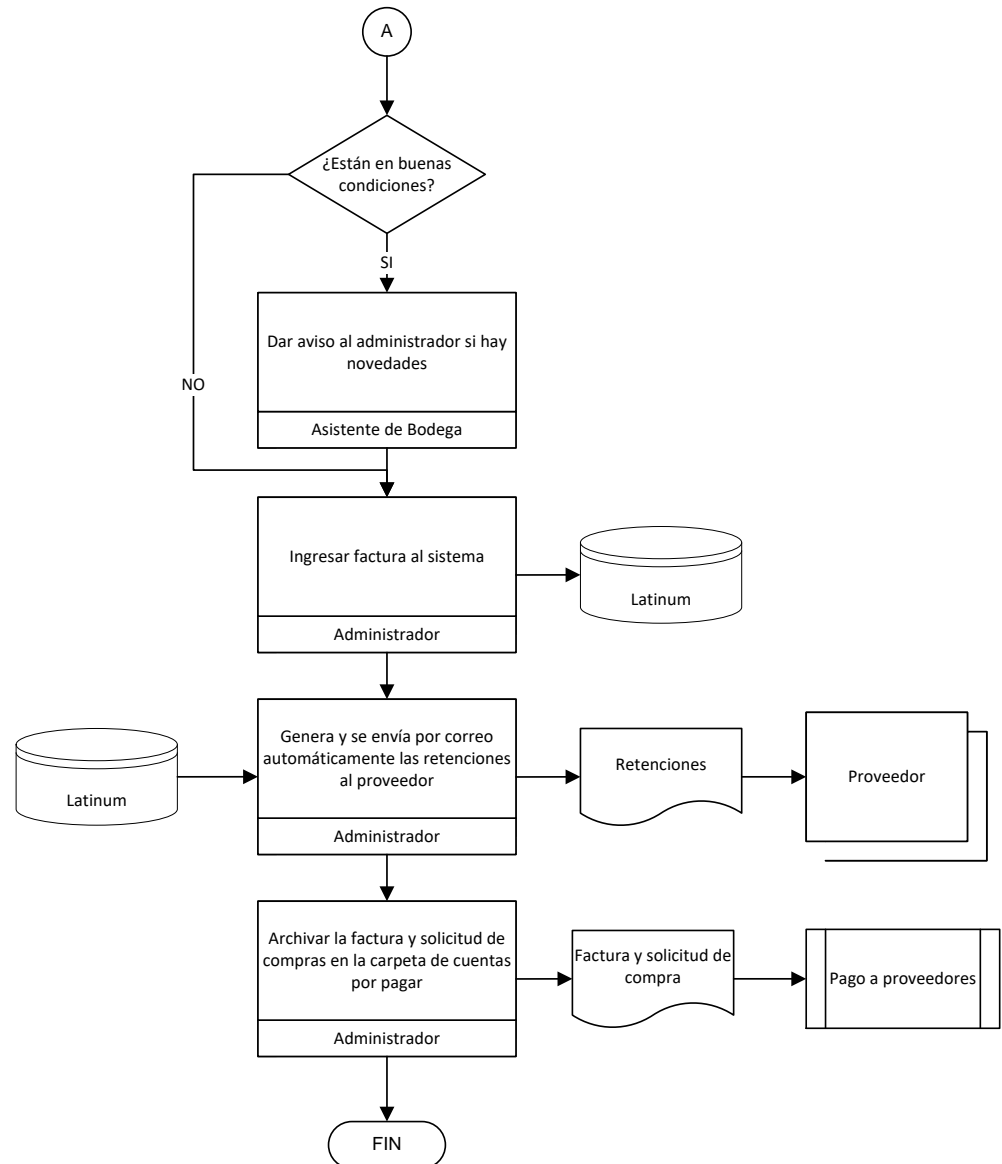
- Factura
- Guía de remisión
- Solicitud de compra


9. FLUJOGRAMA

 DIMACO <small>DISTRIBUIDOR DE MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN</small>	DIMACO	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CÓDIGO: PM.04	Proceso: Almacenamiento		
Edición N° 01			Pág. 3 de 4



		DIMACO	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO: PM.04	Proceso: Almacenamiento		
Edición N° 01			Pág. 4 de 4



		<div>DIMACO</div>		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CÓDIGO: PM.05		Proceso: Ventas			
Edición N° 01				Pág. 1 de 5	

1. PROPÓSITO

Generar ingresos para la empresa, efectuando la venta de los productos y materiales de acuerdo a las especificaciones y detalles del cliente.

2. ALCANCE

El proceso se aplica para todos los materiales en venta, desde el momento de recibir al cliente hasta dirigir al mismo hacia la caja con su respectiva factura.

3. RESPONSABLE

Asistente de Ventas


4. DEFINICIONES

- **Existencias:** Son los productos o materiales disponibles destinados para la venta.
- **Factura electrónica:** Es un documento que se genera en forma digital que justifica la venta o prestación de servicio.
- **Marcas:** Son signos singulares, que tienen como función la de diferenciar los productos de otros en base a cualidades como precio, calidad, etc.

5. POLÍTICAS

- En caso de efectuar descuentos, el administrador será la única persona en autorizar los mismos.
- Se manejará los datos del cliente con total confidencialidad.
- El Asistente ventas, será la persona encargada de revisar si hay existencias del pedido en el sistema; en caso de no existir deberá comunicar inmediatamente el reporte al Administrador.
- Se realizará capacitaciones sobre ventas y atención al cliente cada cierto período de tiempo.

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;">DIMACO</div>		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CÓDIGO: PM.05	Proceso: Ventas		
Edición N° 01			Pág. 2 de 5

6. INDICADORES DE GESTIÓN

Nombre	Cumplimiento del presupuesto de ventas				
Descripción	Representa el porcentaje de ventas que se ha obtenido de acuerdo a las ventas presupuestadas.				
Fórmula	Frecuencia	Responsable Indicador	L.I.	L.S.	Responsable Análisis
$(\text{Ventas realizadas} / \text{Ventas esperadas}) \times 100$	Mensual	Administrador	80%	90%	Gerente General

Nombre	Porcentaje de nuevos clientes				
Descripción	Corresponde al porcentaje de nuevos clientes de la empresa				
Fórmula	Frecuencia	Responsable Indicador	L.I.	L.S.	Responsable Análisis
$(\# \text{ Clientes Nuevos} / \text{Total Clientes}) \times 100$	Mensual	Administrador	10%	30%	Gerente General

Nombre	Ventas totales por clientes				
Descripción	Representa al porcentaje de ventas por cliente con respecto al total de ventas.				
Fórmula	Frecuencia	Responsable Indicador	L.I.	L.S.	Responsable Análisis
$(\text{Total Ventas por cliente} / \text{Total de Ventas})$	Mensual	Administrador	No aplica		Gerente General


7. DOCUMENTOS

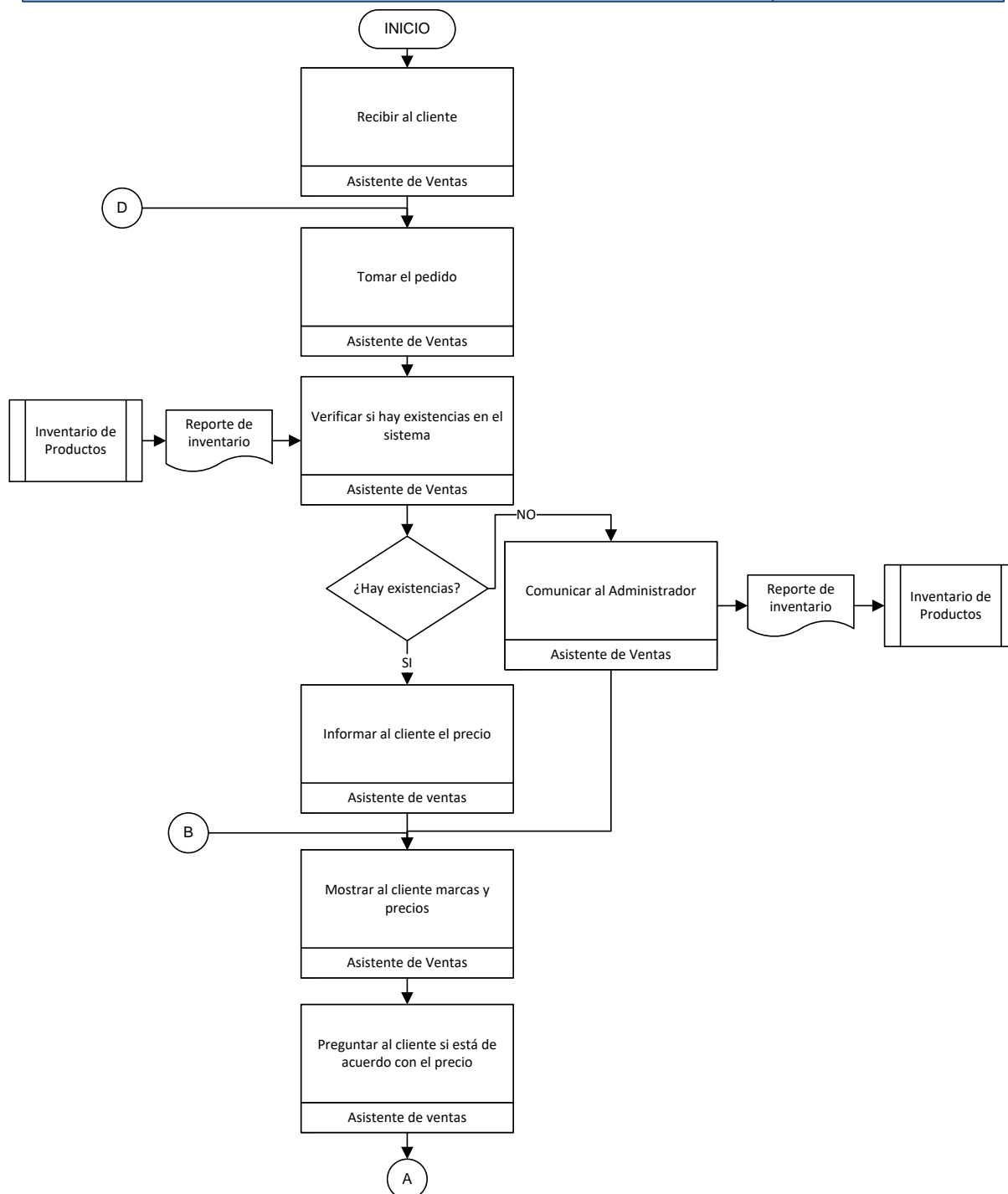
- No aplica


8. REGISTROS

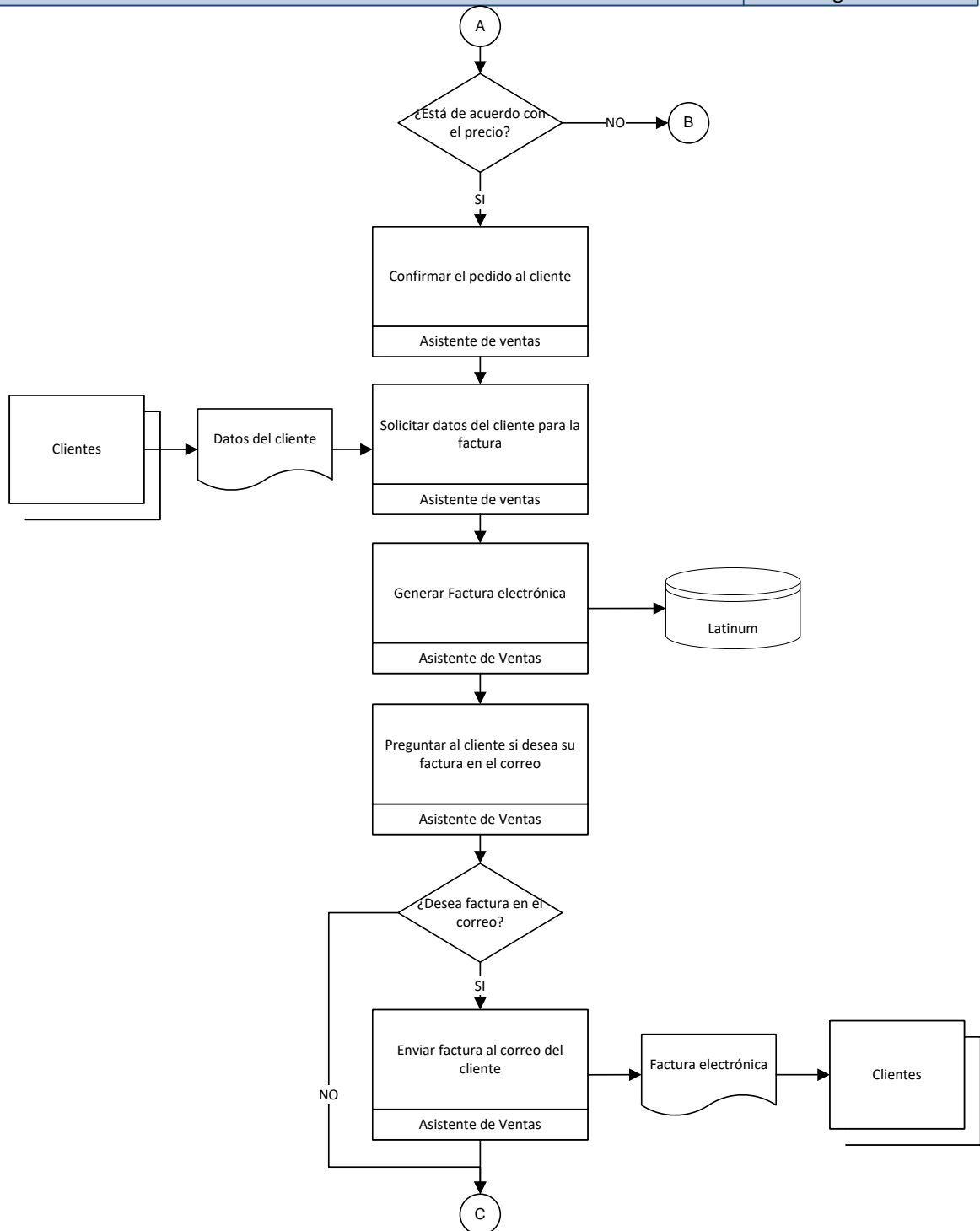
- Factura electrónica
- Reporte de inventario


9. FLUJOGRAMA

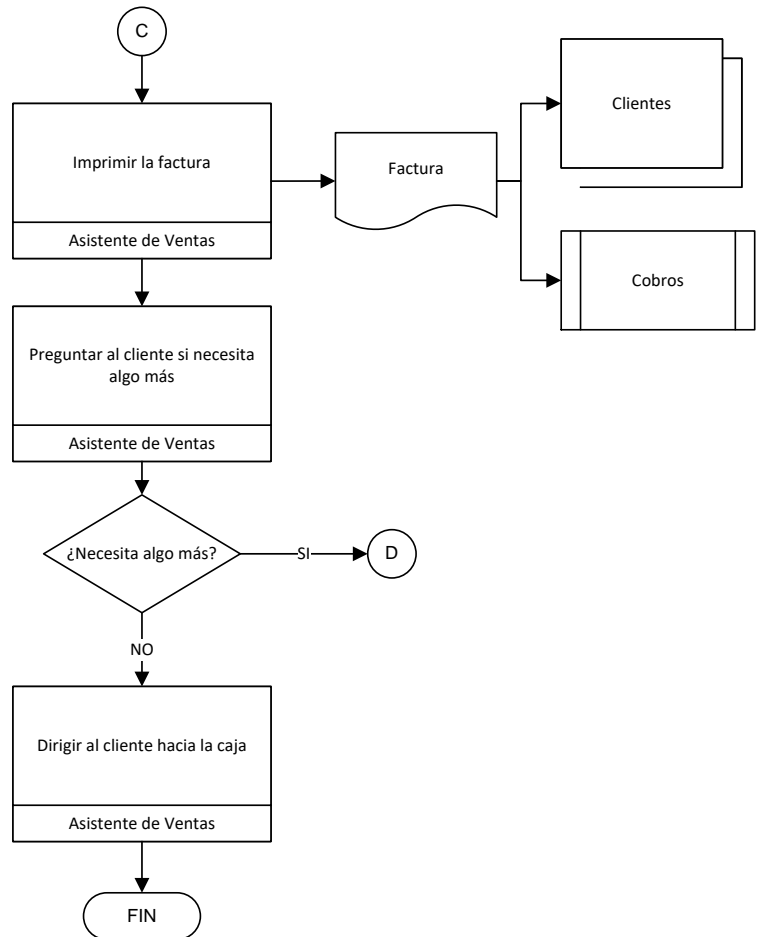
		DIMACO		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CÓDIGO: PM.05		Proceso: Ventas			
Edición N° 01				Pág. 3 de 5	




		DIMACO		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CÓDIGO: PM.05		Proceso: Ventas			
Edición N° 01				Pág. 4 de 5	



		DIMACO		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CÓDIGO: PM.05		Proceso: Ventas			
Edición N° 01				Pág. 5 de 5	



		DIMACO	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO: PM.06	Proceso: Cobros		
Edición N° 01			Pág. 1 de 4

1. PROPÓSITO

Recaudar y gestionar las captaciones de ingresos provenientes de las ventas, que permitan mostrar la transparencia en el manejo de los recursos financieros.

2. ALCANCE

El proceso se aplica desde que el cliente se acerca a cancelar su factura hasta dirigirlo con el mismo documento para el despacho de sus productos.

3. RESPONSABLE

Cajera/ Administrador


4. DEFINICIONES

- **Crédito:** Es una operación que consiste en otorgar un préstamo hasta una fecha límite de tiempo.
- **Factura:** Es un documento que respalda la entrega de bienes o servicios.
- **Transacción:** Es un acuerdo entre un comprador y un vendedor

5. POLÍTICAS

- La única persona encargada de la recaudación del dinero será la cajera; en caso su ausentarse el Administrador será el responsable del proceso.
- El Administrador será la única persona en conceder créditos a clientes.
- Las formas de pago serán mediante efectivo, cheque, transferencia.
- La única forma de pago a crédito será mediante un cheque-posfechado.
- Si se concede un crédito se procederá a entregar una copia de la factura y la original se la archivará en la carpeta de cuentas por cobrar; además se especificará en el sistema que le pago es a crédito.

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

		DIMACO	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO: PM.06	Proceso: Cobros		
Edición N° 01			Pág. 2 de 4

- Una vez recaudado el dinero, se procederá dar aviso a bodega para agilizar el despacho de los materiales.
- En caso de que el cliente requiera transporte, se pondrá un sello que indique la movilización de los productos.
- Se llevará un registro de cobros para aquellos clientes que se les ha concedido el crédito.

6. INDICADORES DE GESTIÓN

Nombre	Días promedio de cobro				
Descripción	Determina el número de días en que se cobra a los clientes que poseen deuda con la empresa.				
Fórmula	Frecuencia	Responsable Indicador	L.I.	L.S.	Responsable Análisis
(360/Rotación Clientes)	Diaria	Administrador	75 veces	110 veces	Gerente General


7. DOCUMENTOS

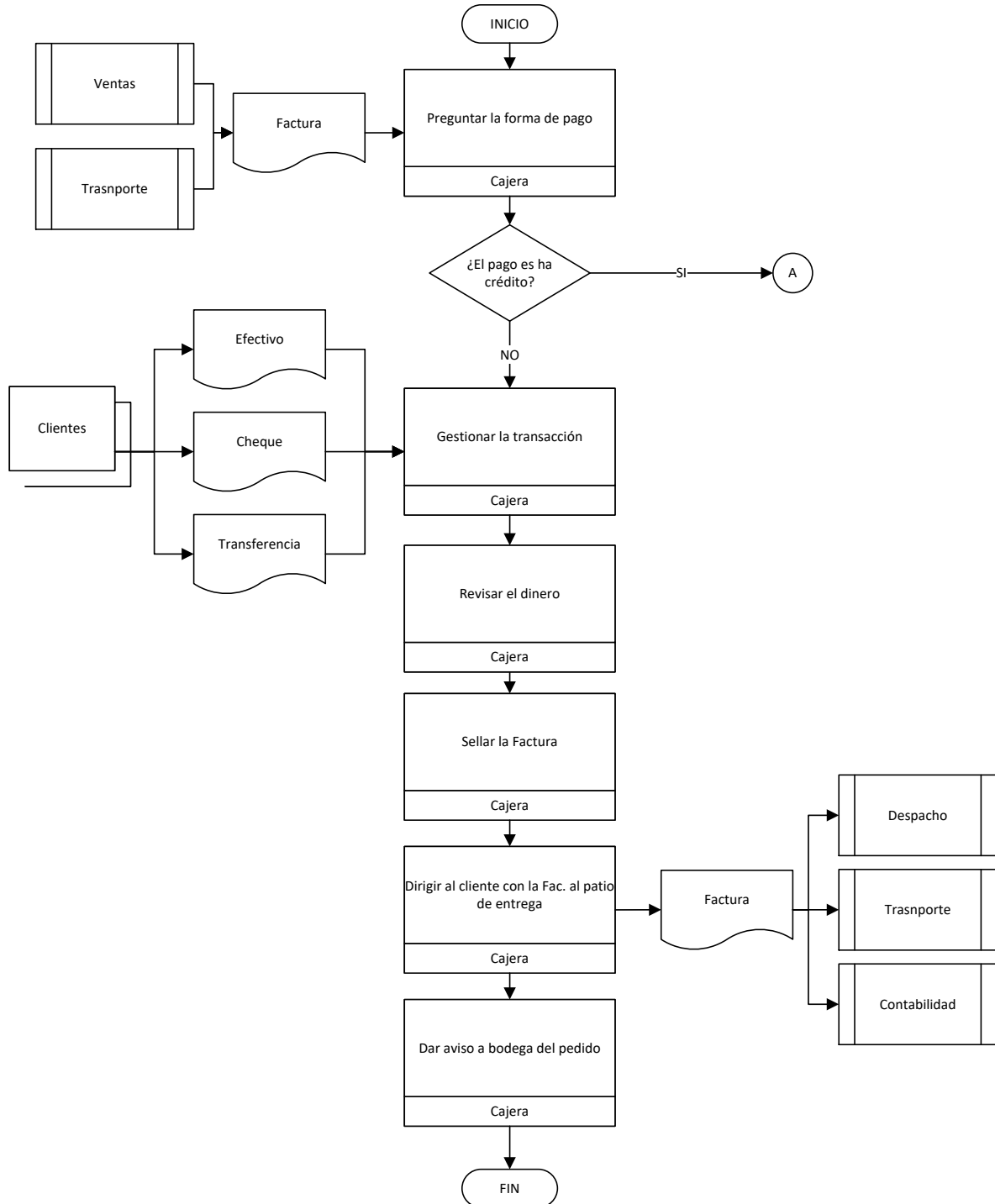
- No aplica


8. REGISTROS

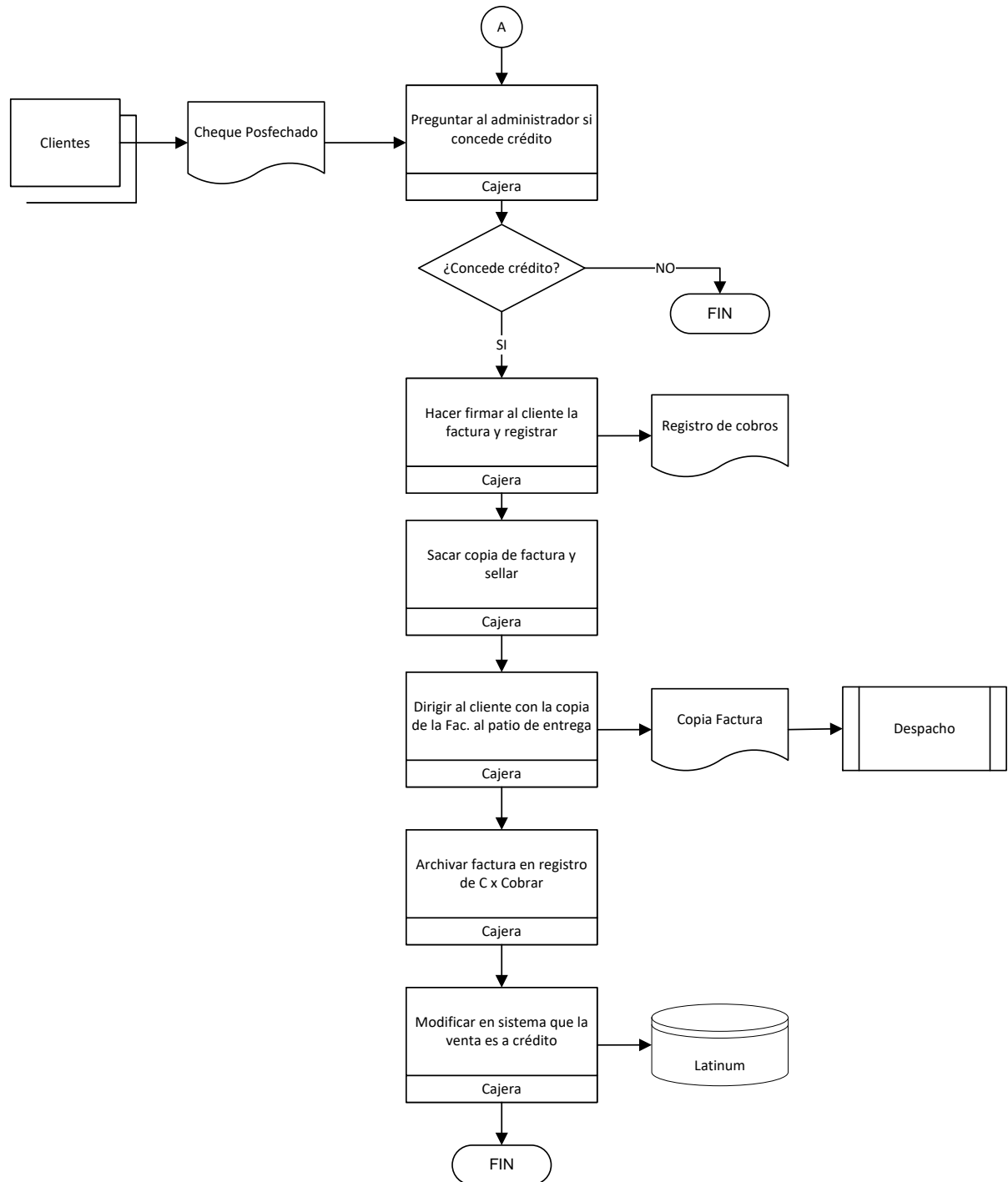
- Copia de factura
- Factura


9. FLUJOGRAMA

 <div style="display: inline-block; border: 1px solid black; padding: 5px; margin-left: 10px;">DIMACO</div>		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CÓDIGO: PM.06	Proceso: Cobros		
Edición N° 01			Pág. 3 de 4



 <div style="display: inline-block; border: 1px solid black; padding: 5px; margin-left: 20px;">DIMACO</div>		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CÓDIGO: PM.06	Proceso: Cobros		
Edición N° 01			Pág. 4 de 4



		<div>DIMACO</div>	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO: PM.07	Proceso: Despacho		
Edición N° 01			Pág. 1 de 4

1. PROPÓSITO

Preparar que la mercadería se entregue de una manera correcta y entregar a los clientes de una manera oportuna y segura los materiales

2. ALCANCE

El proceso se aplica para todos los materiales que han sido facturados y que en su factura consta el sello de cancelado.

3. RESPONSABLE

Jefe de Bodega


4. DEFINICIONES

- **Despacho:** Es la acción de enviar o entregar un objeto o una cosa.
- **Sello:** Es un distintivo que permite la identificación de un logotipo o de una imagen grabada.

5. POLÍTICAS

- El jefe de bodega será la persona encargada de controlar el proceso de despacho, de acuerdo al orden de clientes.
- Se procederá únicamente al despacho de la mercadería si la factura o la copia de la factura cuenta con el sello de cancelado; caso contrario se dirigirá al cliente hacia la caja.
- El jefe de bodega será el encargado y responsable de verificar que los productos entregados sean los que constan en la factura.
- En caso de que el cliente cuente con transporte propio se hará ingresar el vehículo al patio facilitar el despacho de materiales.
- Se capacitará a los empleados en temas de atención al cliente cada cierto período de tiempo.

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

		DIMACO	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO: PM.07	Proceso: Despacho		
Edición N° 01			Pág. 2 de 4

6. INDICADORES DE GESTIÓN

Nombre	Cumplimiento de Despachos				
Descripción	Determina el porcentaje de despachos realizados				
Fórmula	Frecuencia	Responsable Indicador	L.I.	L.S.	Responsable Análisis
(Despachos Realizados/ Total de despachos solicitados) x100	Mensual	Jefe de Bodega	85%	90%	Administrador


7. DOCUMENTOS

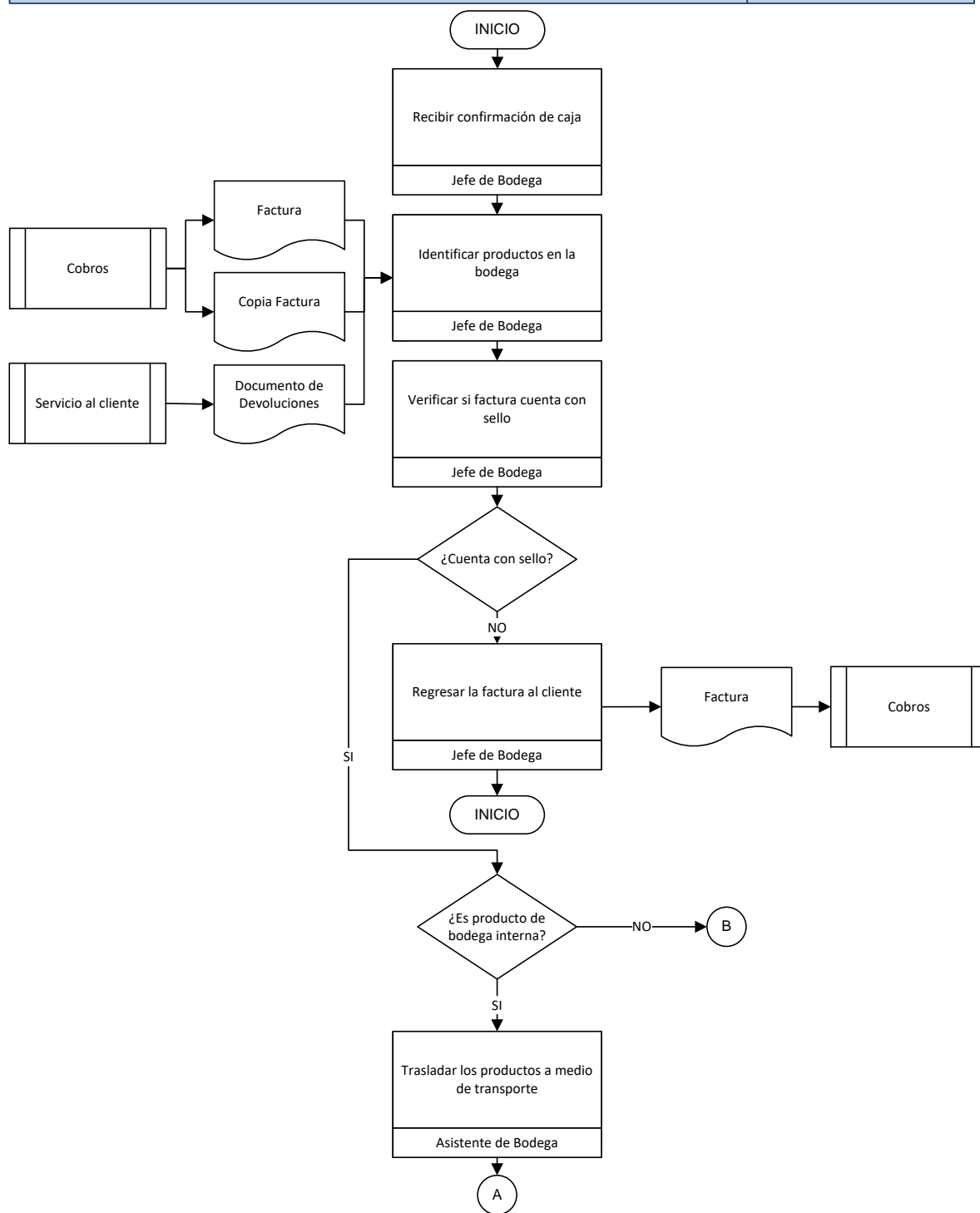
- No aplica


8. REGISTROS

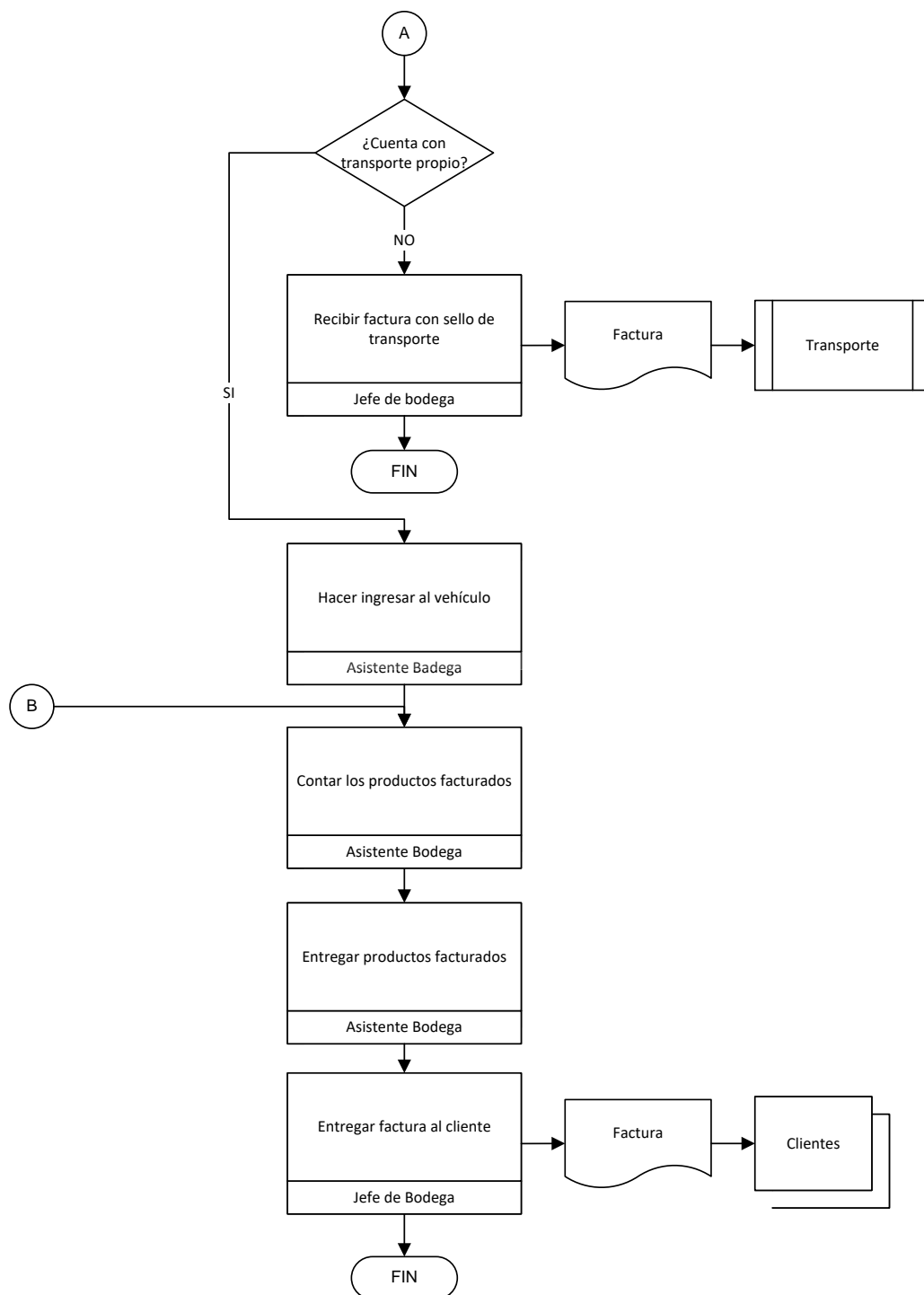
- Copia de factura
- Documento de devoluciones
- Factura


9. FLUJOGRAMA

 DIMACO <small>DISTRIBUIDOR DE MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN</small>	DIMACO	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO: PM.07	Proceso: Despacho	
Edición N° 01		Pág. 3 de 4



 DISTRIBUIDOR DE MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN		DIMACO	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO: PM.07	Proceso: Despacho		
Edición N° 01			Pág. 4 de 4



		<div>DIMACO</div>	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO: PM.08	Proceso: Servicio al cliente		
Edición N° 01			Pág. 1 de 4

1. PROPÓSITO

Brindar una asesoría de calidad al cliente, resolviendo cualquier tipo de inquietud o reclamo acerca de la organización y sus procesos.

2. ALCANCE

El proceso aplica para cualquier tipo de inquietud, requerimiento o reclamo de clientes.

3. RESPONSABLE

Administrador


4. DEFINICIONES

- **Documento de devoluciones:** Es un documento elaborado por el administrador que permite el cambio o la entrega de ciertos productos.
- **Documento informativo:** Es un documento de información para el cliente.
- **Requerimiento:** Es la petición o la acción de solicitar algo que se necesita.

5. POLÍTICAS

- Será deber del Administrador y de todos sus empleados escuchar al cliente con el fin de brindar el mejor servicio.
- El Administrador será la persona encargada de la resolución de cualquier tipo de inquietud o reclamo de los clientes.
- Si el requerimiento del cliente es por algún tipo de reclamo de productos, se gestionará el mismo únicamente si posee la factura del producto; además una vez que se ha recibido el dinero, solo se puede realizar reclamos para cambiar productos en mal estado; es decir no se devolverá el dinero.
- El Administrador deberá elaborar un documento informando las inquietudes del cliente o a su vez el documento de devoluciones para reclamos.

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

		<div>DIMACO</div>		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CÓDIGO: PM.08		Proceso: Servicio al cliente			
Edición N° 01				Pág. 2 de 4	

6. INDICADORES DE GESTIÓN

Nombre	Indicador de reclamos atendidos				
Descripción	Determina el porcentaje de reclamos válidos que han sido solucionados.				
Fórmula	Frecuencia	Responsable Indicador	L.I.	L.S.	Responsable Análisis
(Total de Reclamos solucionados/ Total de Reclamos válidos) x100	Mensual	Administrador	80%	90%	Administrador

Nombre	Tiempo de solución de reclamos				
Descripción	Determina el tiempo que se demora en dar solución a los reclamos del cliente				
Fórmula	Frecuencia	Responsable Indicador	L.I.	L.S.	Responsable Análisis
(Fecha de solución del reclamo – Fecha que se produjo el reclamo)	Mensual	Administrador	2 días	4 días	Administrador


7. DOCUMENTOS

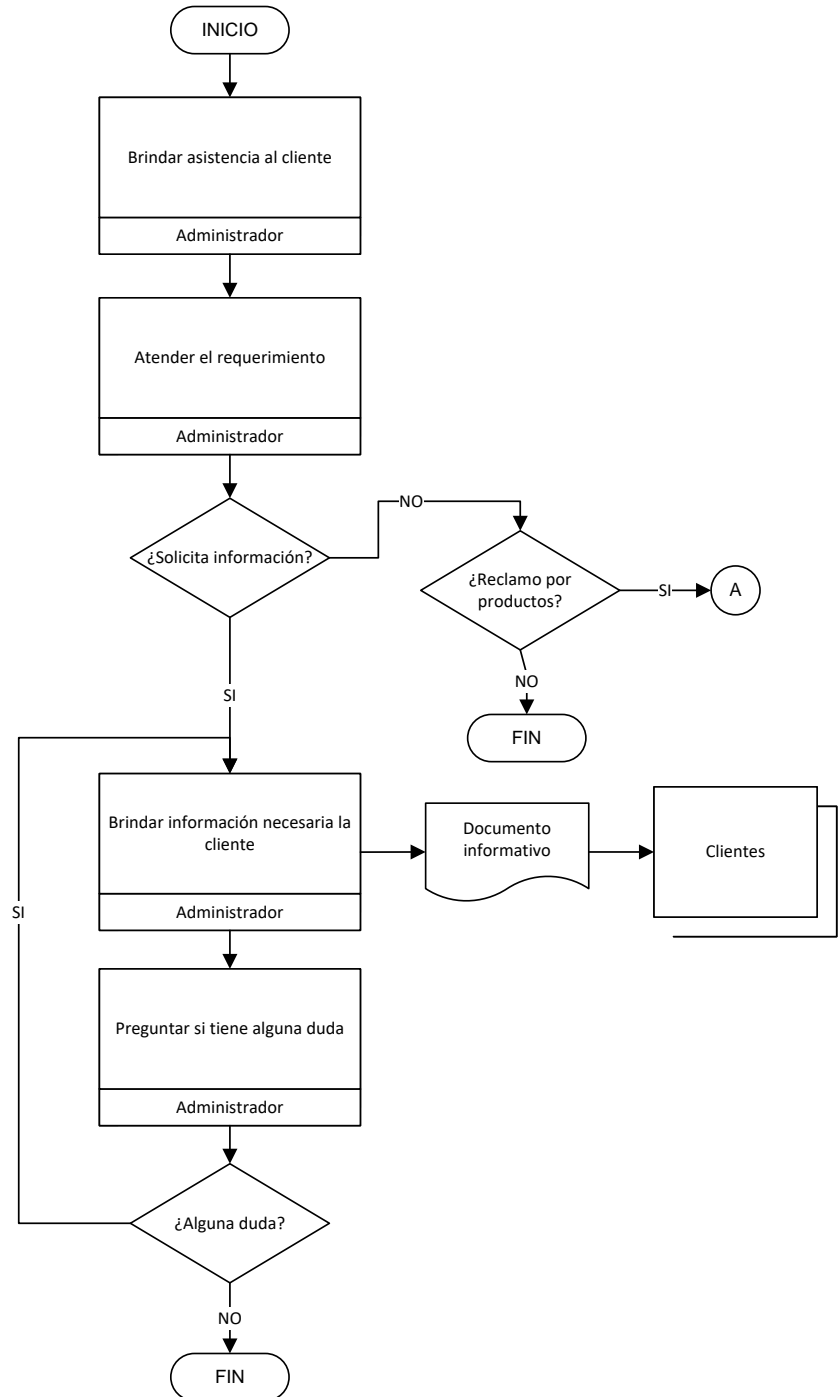
- No aplica


8. REGISTROS

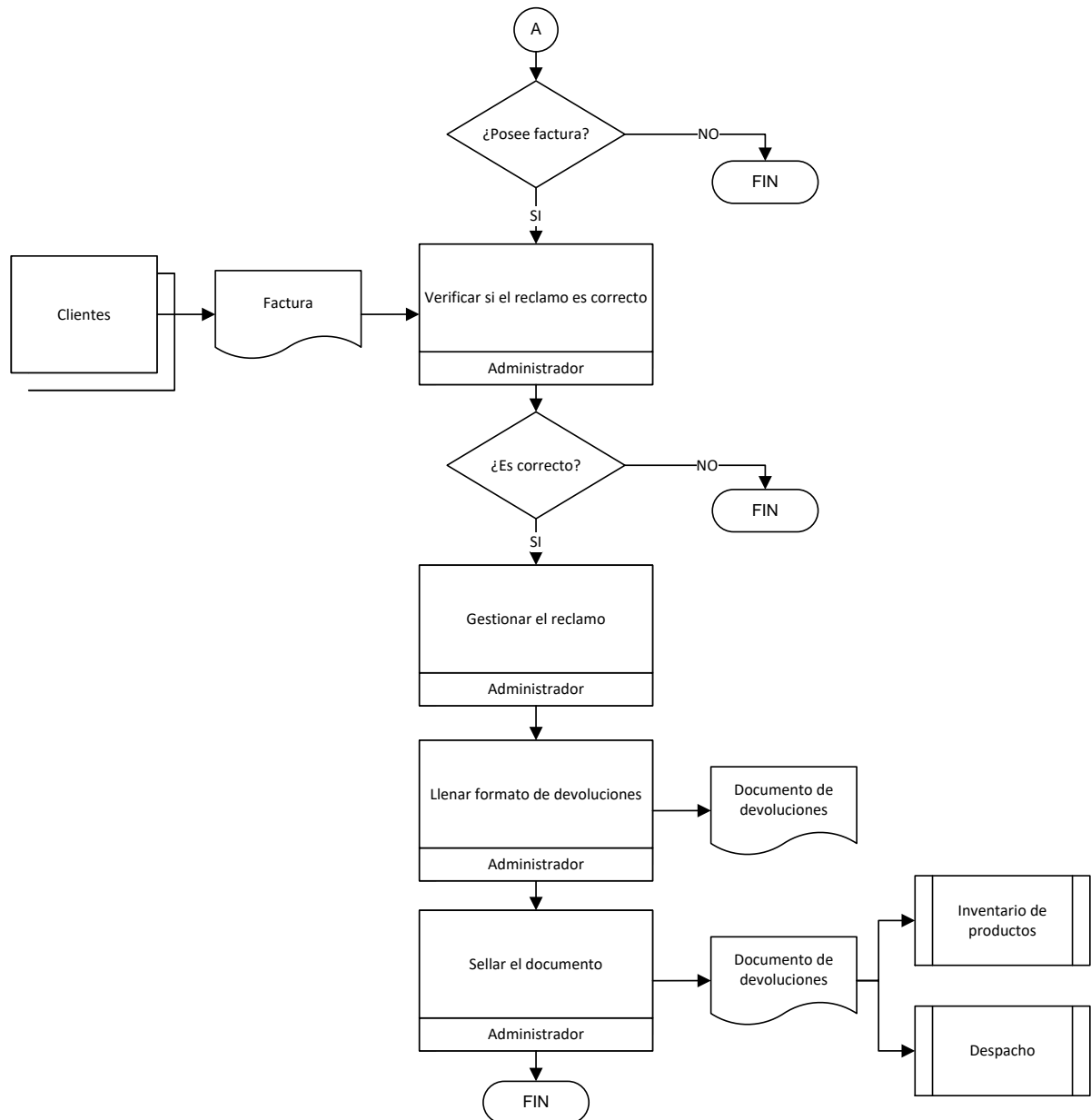
- Documento de devoluciones
- Documento informativo
- Factura


9. FLUJOGRAMA

 DIMACO <small>DISTRIBUIDOR DE MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN</small>	DIMACO		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CÓDIGO: PM.08	Proceso: Servicio al cliente			
Edición N° 01			Pág. 3 de 4	



 DIMACO <small>DISTRIBUIDOR DE MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN</small>	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CÓDIGO: PM.08	Proceso: Servicio al cliente	
Edición N° 01		Pág. 4 de 4



		DIMACO		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CÓDIGO: PM.09		Proceso: Marketing Redes Sociales			
Edición N° 01				Pág. 1 de 3	

1. PROPÓSITO

Aumentar el número de clientes para la organización, por medio del uso de herramientas informáticas que potencien el negocio de una manera eficiente y transparente.

2. ALCANCE

El proceso de marketing a través de redes sociales posee un alcance para personas mayores de 18 años, principalmente para quienes son amantes de la construcción; se les compartirá información oportuna de la empresa y sus intereses.

3. RESPONSABLE

Administrador


4. DEFINICIONES

- **Facebook:** Es una red social muy popular en el internet que permite a los usuarios interactuar e intercambiar información.
- **Post:** Es un escrito, pensamiento, idea, imagen o artículo que se publica en internet.
- **Redes Sociales:** Son páginas web, en donde las personas interactúan con otras compartiendo información mutua creando así una comunidad de amigos.

5. POLÍTICAS

- La persona encargada del proceso de marketing de redes sociales es el Administrador, quién elaborará material publicitario, promociones acerca de la compañía, y compartirá contenidos que llamen la atención de los clientes que agreguen valor tanto a la página web como a la empresa.
- El Administrador será el responsable de hacer cumplir el presupuesto asignado para este proceso.

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

		<div>DIMACO</div>		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CÓDIGO: PM.09		Proceso: Marketing Redes Sociales			
Edición N° 01				Pág. 2 de 3	

- Se llevará un registro de las publicaciones con el objetivo de no repetir el mismo contenido con la excepción de alguna promoción que considere el Administrador.

6. INDICADORES DE GESTIÓN

Nombre	Cumplimiento presupuesto de marketing redes sociales				
Descripción	Determina el porcentaje de reclamos válidos que han sido solucionados.				
Fórmula	Frecuencia	Responsable Indicador	L.I.	L.S.	Responsable Análisis
(# Publicaciones con respuesta/ Total de publicaciones) x100	Mensual	Administrador	30%	70%	Administrador


7. DOCUMENTOS

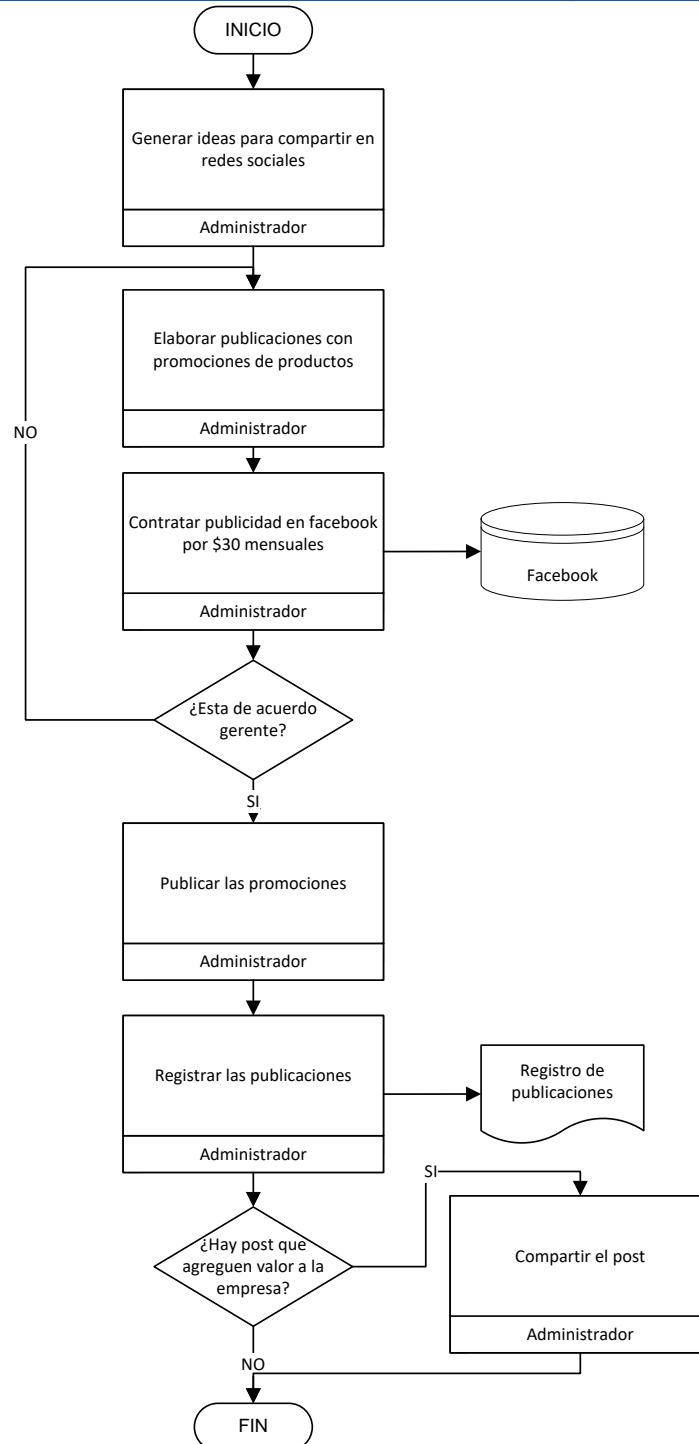
- No aplica


8. REGISTROS

- Registro de publicaciones

9. FLUJOGRAMA

		DIMACO	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO: PM.09	Proceso: Marketing Redes Sociales		
Edición N° 01			Pág. 3 de 3



		<div>DIMACO</div>	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO: PA.01	Proceso: Contabilidad		
Edición N° 01			Pág. 1 de 4

1. PROPÓSITO

Llevar correctamente los registros y transacciones financieras, con el fin de generar estados e informes que permitan a los administradores evaluar el desempeño de la empresa y tomar decisiones oportunas.

2. ALCANCE

El proceso comprende a todos los movimientos y transacciones financieras de la organización.

3. RESPONSABLE

Contador


4. DEFINICIONES

- **Ajuste contable:** Es una operación contable que consiste en corregir errores para llevar la contabilidad a su realidad; usualmente se modifican los saldos de dos o más cuentas.
- **Cierre Contable:** es un proceso que consiste en cancelar o cerrar las cuentas contables de resultado a fin de trasladarlas a las cuentas del balance permitiendo conocer los resultados y cuantificar las ganancias o pérdidas.
- **Estado de Resultados:** Es un informe que refleja el resultado de las operaciones (utilidad o pérdida) de la organización en un período determinado de tiempo
- **Estado de Situación Financiera:** Es un informe financiero, también conocido como balance general, que refleja la situación económica de una organización a un determinado tiempo.

5. POLÍTICAS

- Se deberá registrar todo tipo de transacción de manera oportuna.
- La entrega de balances se la realizará dentro de la primera semana de cada mes.

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 <div>DIMACO</div>		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO: PA.01	Proceso: Contabilidad	
Edición N° 01		Pág. 2 de 4

- El contador será la persona responsable de la elaboración de los informes y los estados financieros.
- El contador será responsable de todos los cuadros y de la integración de las cuentas contables.
- Se realizará el mantenimiento del Software contable al menos una vez al año.

6. INDICADORES DE GESTIÓN

Nombre	Cumplimiento del tiempo de entrega de balances				
Descripción	Determina el tiempo en entrega de los informes solicitados.				
Fórmula	Frecuencia	Responsable Indicador	L.I.	L.S.	Responsable Análisis
(Fecha real de entrega de balances – Fecha establecida para la entrega de balances)	Mensual	Contador	3 días	5 días	Gerente General


7. DOCUMENTOS

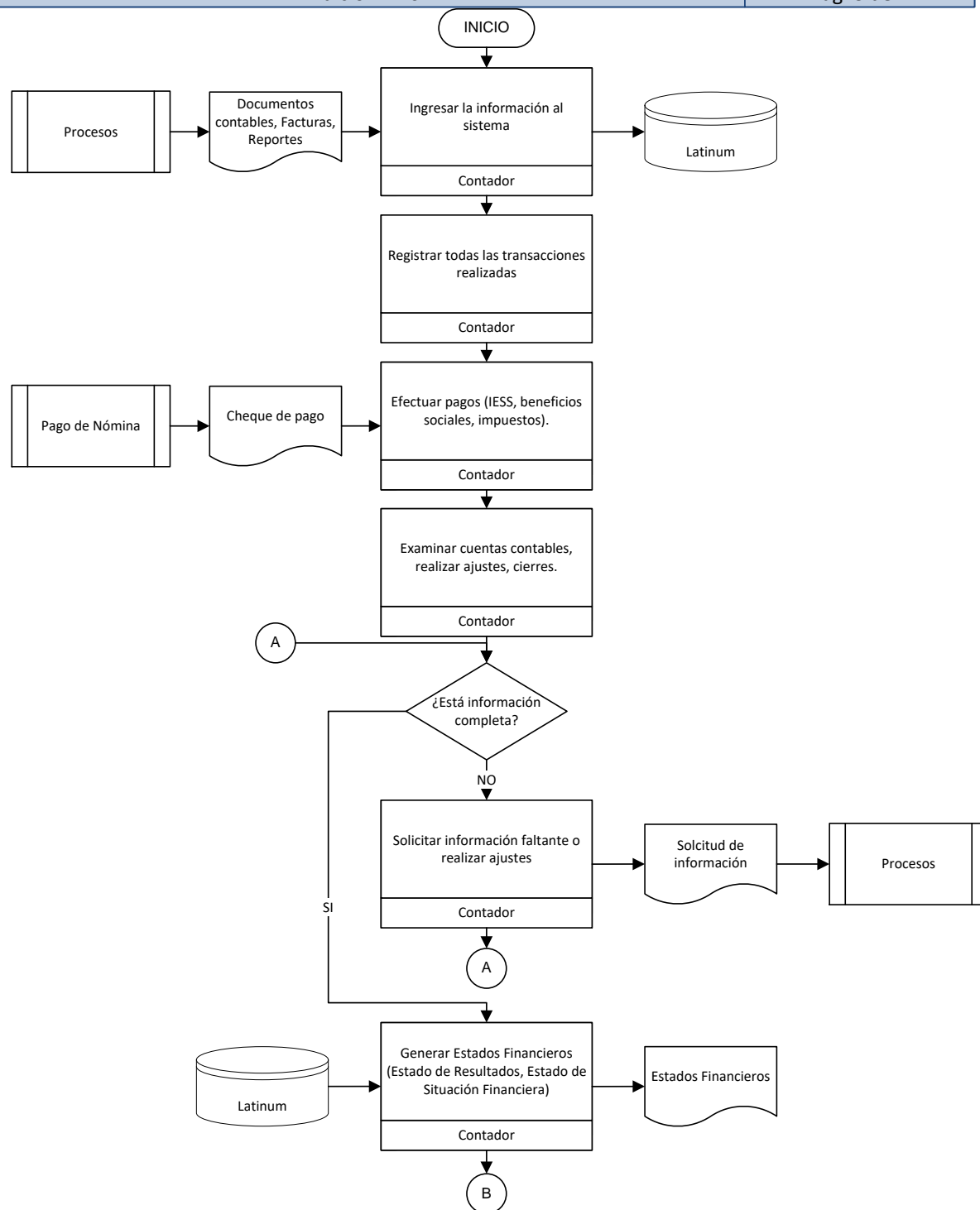
- NIFF


8. REGISTROS

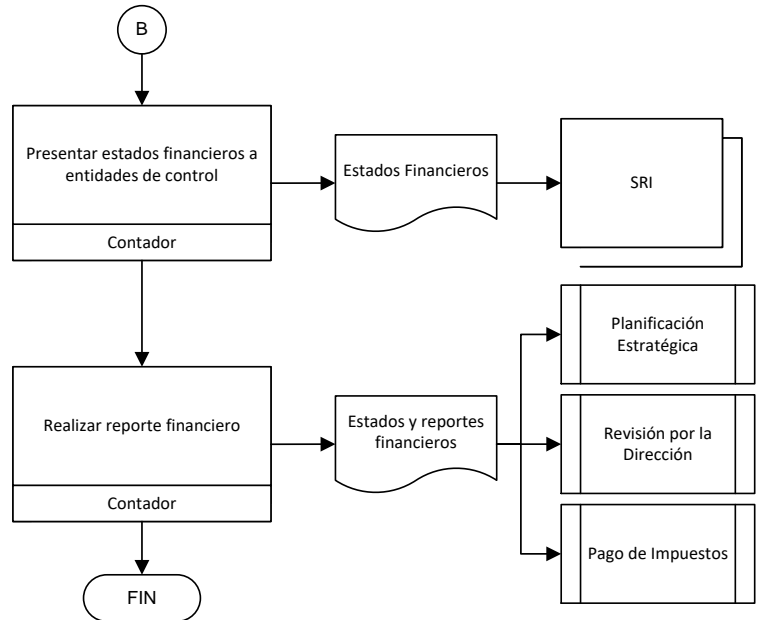
- Comprobantes de pago
- Estado de Resultados
- Estado de Situación Financiera
- Solicitud de información
- Ajustes contables
- Reportes


9. FLUJOGRAMA

		DIMACO	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO: PA.01	Proceso: Contabilidad		
Edición N° 01			Pág. 3 de 4



		<div>DIMACO</div>		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CÓDIGO: PA.01		Proceso: Contabilidad			
Edición N° 01				Pág. 4 de 4	



 <div data-bbox="475 232 874 295">DIMACO</div>		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CÓDIGO: PA.02	Proceso: Obligaciones Tributarias		
Edición N° 01			Pág. 1 de 4

1. PROPÓSITO

Cumplir con las obligaciones de la Ley ecuatoriana en cuanto a la presentación y pago de tributos de manera oportuna.

2. ALCANCE

Comprende a todos movimientos que generen para el pago de impuestos.

3. RESPONSABLE

Contador


4. DEFINICIONES

- **ATS:** El Anexo transaccional simplificado (ATS), es un anexo detallado en donde se incluyen las compras, ventas, retenciones que se debe enviar al SRI.
- **Formulario 103:** Es un documento que permite realizar las declaraciones de impuesto a la renta de forma mensual
- **Formulario 104:** Es un documento que sirve para realizar la declaración del IVA de forma mensual.
- **Notificación electrónica:** Es una comunicación generada por el SRI ante una inconformidad o una inconsistencia.
- **Tributos:** Es también conocido como impuesto, es una cantidad de dinero que se debe pagar al gobierno por obligación

5. POLÍTICAS

- Los pagos y declaraciones serán responsabilidad del contador de forma mensual.
- El contador deberá estar pendiente de cualquier cambio o actualización del pago de impuestos e informar al Gerente.
- Se realizará la declaración de los impuestos el día 22 de cada mes.

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

		<div>DIMACO</div>		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CÓDIGO: PA.02		Proceso: Obligaciones Tributarias			
Edición N° 01				Pág. 2 de 4	

6. INDICADORES DE GESTIÓN

Nombre	Cumplimiento de plazo de declaración				
Descripción	Determina el tiempo de cumplimiento de obligaciones tributarias				
Fórmula	Frecuencia	Responsable Indicador	L.I.	L.S.	Responsable Análisis
(Fecha límite de declaración – Fecha Envío información)	Mensual	Contador	1 día	3 días	Gerente General

Nombre	Gestión de impuestos				
Descripción	Señala la efectividad de la gestión de las obligaciones tributarias.				
Fórmula	Frecuencia	Responsable Indicador	L.I.	L.S.	Responsable Análisis
(Transacciones correctas/ Transacciones realizadas) x100	Mensual	Contador	70%	80%	Gerente General


7. DOCUMENTOS

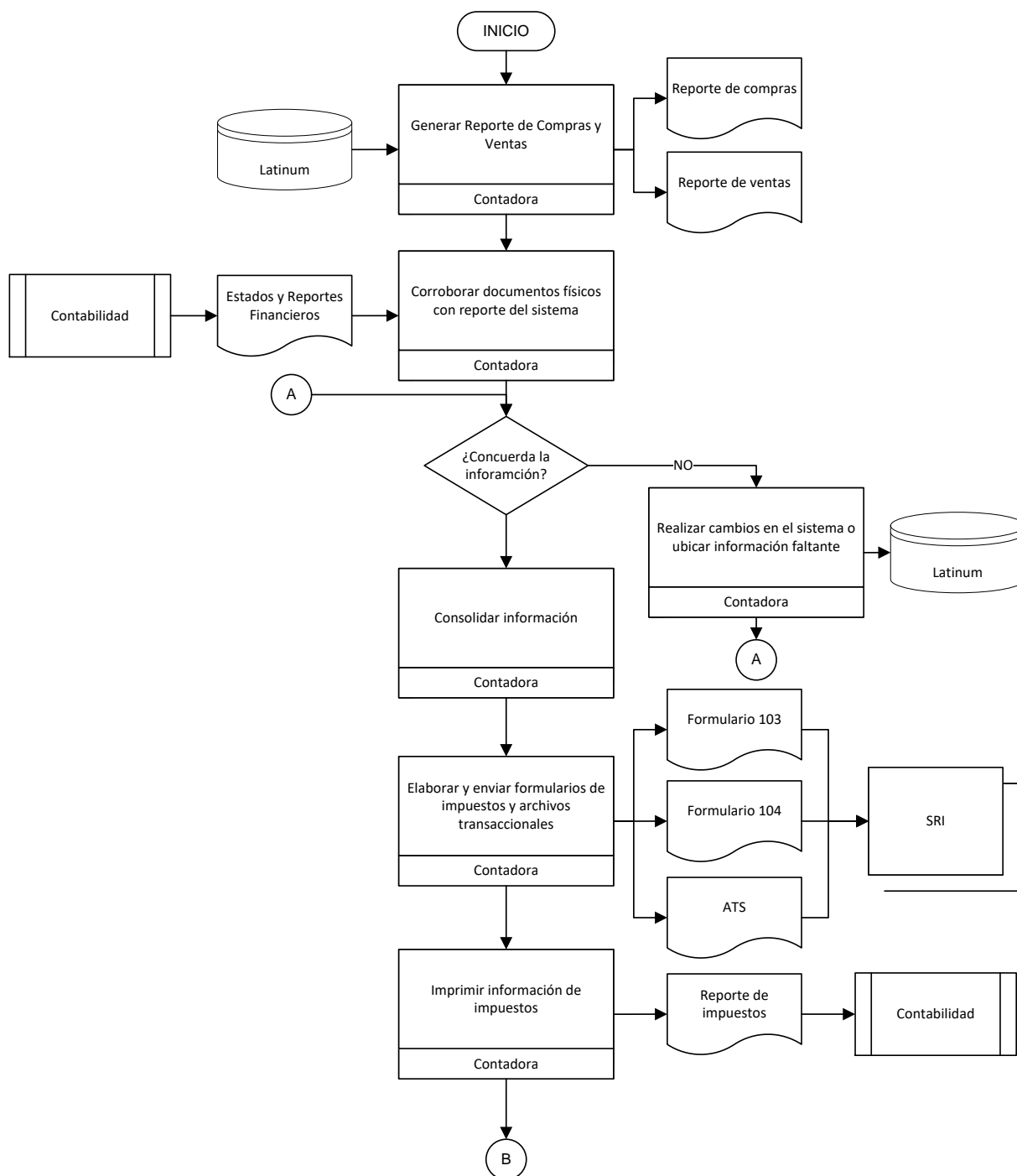
- LORTI
- Normas y disposiciones del SRI


8. REGISTROS

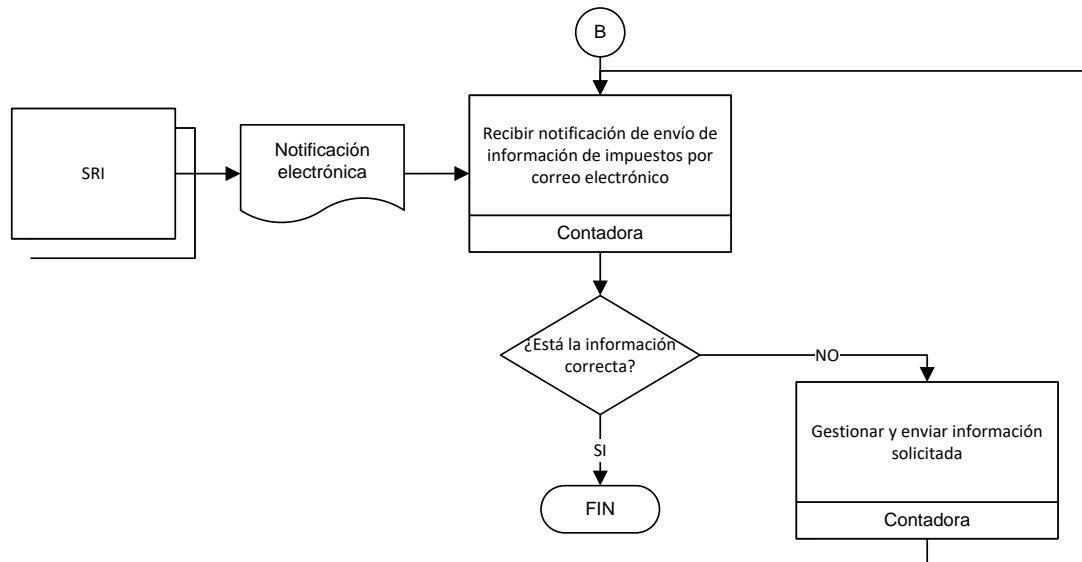
- ATS
- Formulario 103
- Formulario 104
- Reporte de impuestos
- Notificación electrónica


9. FLUJOGRAMA

 DIMACO <small>DISTRIBUIDOR DE MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN</small>	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CÓDIGO: PA.02	Proceso: Obligaciones Tributarias	
Edición N° 01		Pág. 3 de 4



		DIMACO		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CÓDIGO: PA.02		Proceso: Obligaciones Tributarias			
Edición N° 01				Pág. 4 de 4	



		<div>DIMACO</div>		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CÓDIGO: PA.03		Proceso: Pago a Proveedores			
Edición N° 01				Pág. 1 de 4	

1. PROPÓSITO

Llevar un registro ordenado de los pagos a proveedores, de acuerdo con los documentos de respaldo para el mismo.

2. ALCANCE

El proceso aplica para todos los proveedores con los que trabaja la organización.

3. RESPONSABLE

Contador


4. DEFINICIONES

- **Fecha de pago:** Es la fecha en la cual será cancelada la factura al proveedor.
- **Recibo de pago:** Es una constancia que entrega el proveedor como sustento que se ha pagado la factura; el mismo puede ser un documento, sello o una firma.
- **Registros de pago:** Es un registro que permite llevar un control de los pagos a proveedores, en donde se detalla fecha de pago, monto, numero de factura, etc.

5. POLÍTICAS

- Los pagos a proveedores se realizarán hasta el día 15 de cada mes.
- El contador será la persona responsable de realizar el pago a proveedores con la respectiva documentación.
- Una vez realizado el pago, se llevará un registro detallado del mismo y se archivará la respectiva factura.

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

		<div>DIMACO</div>		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CÓDIGO: PA.03		Proceso: Pago a Proveedores			
Edición N° 01				Pág. 2 de 4	

6. INDICADORES DE GESTIÓN

Nombre	Rotación Proveedores				
Descripción	Indica el número de veces en las que las cuentas por pagar se cancelan usando recursos de la empresa.				
Fórmula	Frecuencia	Responsable Indicador	L.I.	L.S.	Responsable Análisis
(Total compras/ Total de cuentas por pagar)	Mensual	Contador	20 veces	25 veces	Administrador

Nombre	Días promedio de pago				
Descripción	Indica el número de días en promedio que se paga a los proveedores				
Fórmula	Frecuencia	Responsable Indicador	L.I.	L.S.	Responsable Análisis
(360/Rotación proveedores)	Anual	Contador	14 días	18 días	Administrador


7. DOCUMENTOS

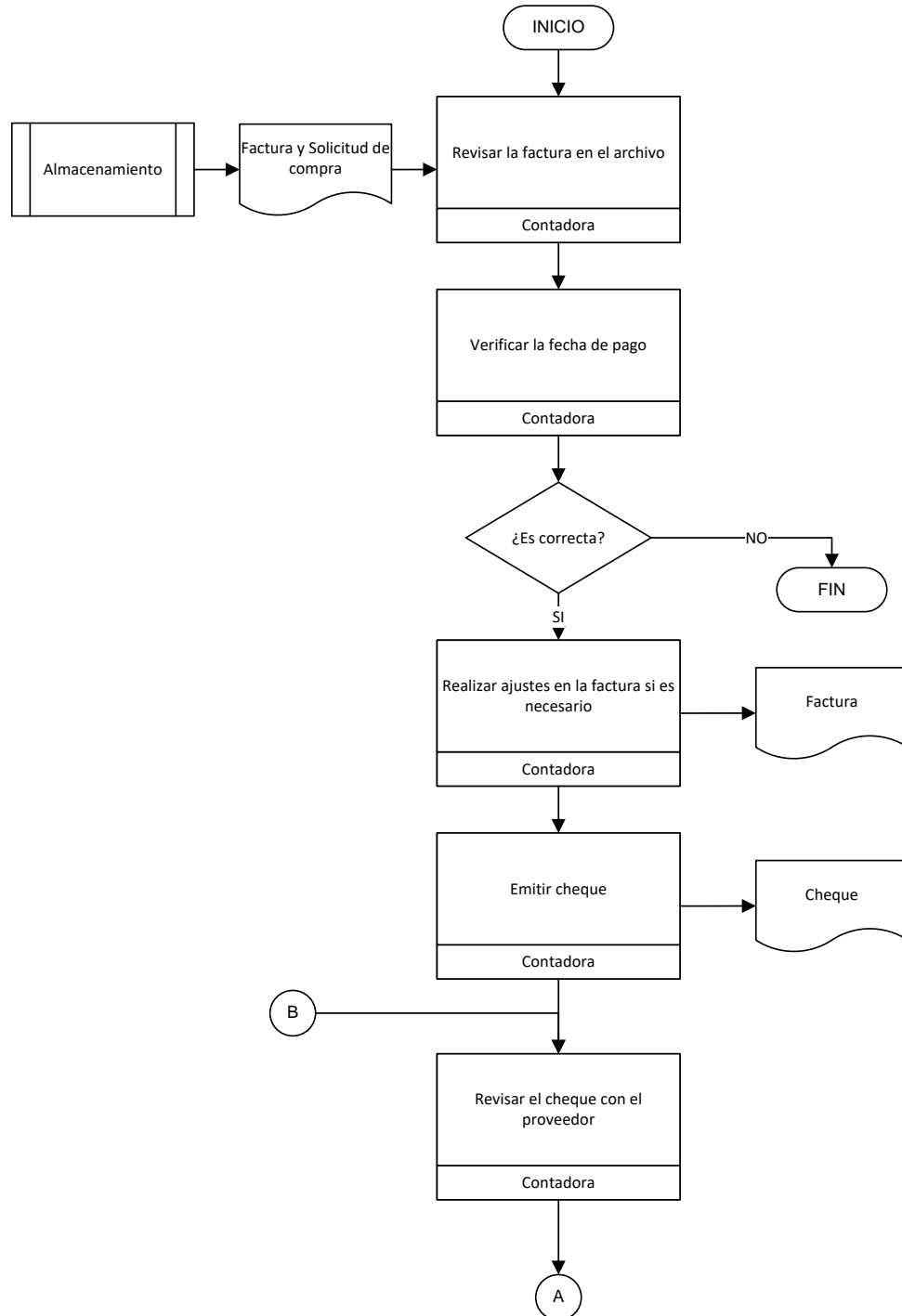
- No aplica


8. REGISTROS

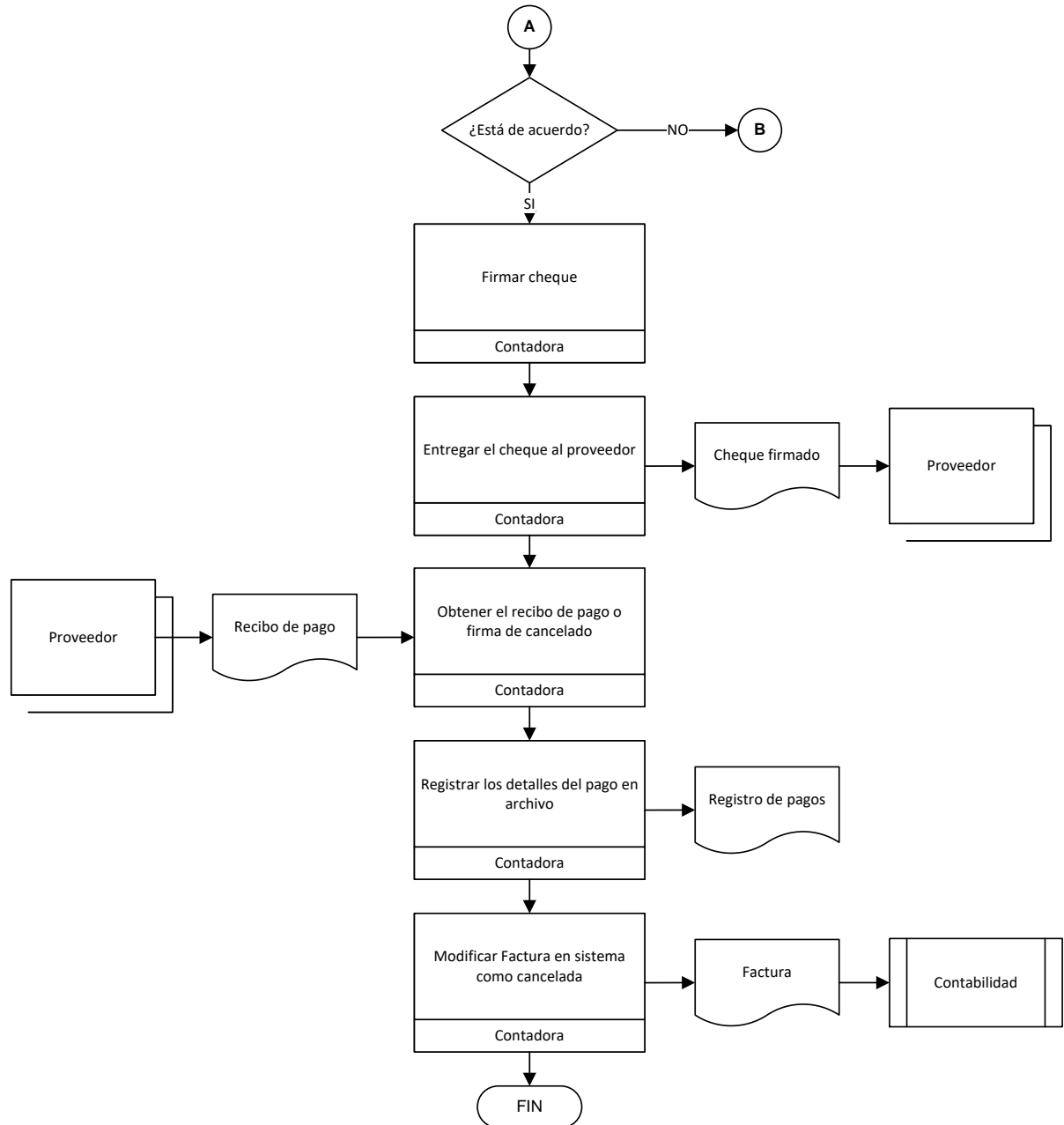
- Cheques
- Facturas
- Recibo de pago


9. FLUJOGRAMA

 DIMACO		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO: PA.03	Proceso: Pago a Proveedores	
Edición N° 01		Pág. 3 de 4



		DIMACO	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO: PA.03	Proceso: Pago a Proveedores		
Edición N° 01			Pág. 4 de 4



		<div>DIMACO</div>		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CÓDIGO: PA.04	Proceso: Transporte				
Edición N° 01				Pág. 1 de 5	

1. PROPÓSITO

Trasladar los productos de los clientes hacia su destino por medio del transporte de la empresa con un servicio personalizado.

2. ALCANCE

El proceso se aplica desde que la factura consta con el sello de transporte hasta entregar los productos y hacer firmar el registro de entrega.

3. RESPONSABLE

Chofer


4. DEFINICIONES

- **Perímetro:** Es un área específica que delimita a la ciudad según el Administrador.
- **Registro de entrega:** Es un documento que sustenta la entrega de los productos al cliente.
- **Ruta:** Es un camino determinado que lleva de un lado a otro.

5. POLÍTICAS

- El chofer será el responsable de entregar oportunamente los productos del cliente.
- El perímetro establecido para que el transporte sea gratis será dentro de la zona urbana de la ciudad; caso contrario se procederá a la negociación del mismo.
- Una vez que el chofer entregue los productos al cliente, procederá a hacer firmar el registro de entrega indicando si existió alguna novedad.
- Se procurará que en cada viaje se lleve la mayor cantidad de pedidos.
- El Jefe de bodega será el encargado de asignar la ruta para la entrega de materiales.

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

		DIMACO	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO: PA.04	Proceso: Transporte		
Edición N° 01			Pág. 2 de 5

6. INDICADORES DE GESTIÓN

Nombre	Gestión de entrega de materiales				
Descripción	Determina el porcentaje de efectividad en la entrega de materiales.				
Fórmula	Frecuencia	Responsable Indicador	L.I.	L.S.	Responsable Análisis
(Registros de entrega sin novedades /Total entregas) x100	Mensual	Jefe de Bodega	70%	80%	Administrador


7. DOCUMENTOS

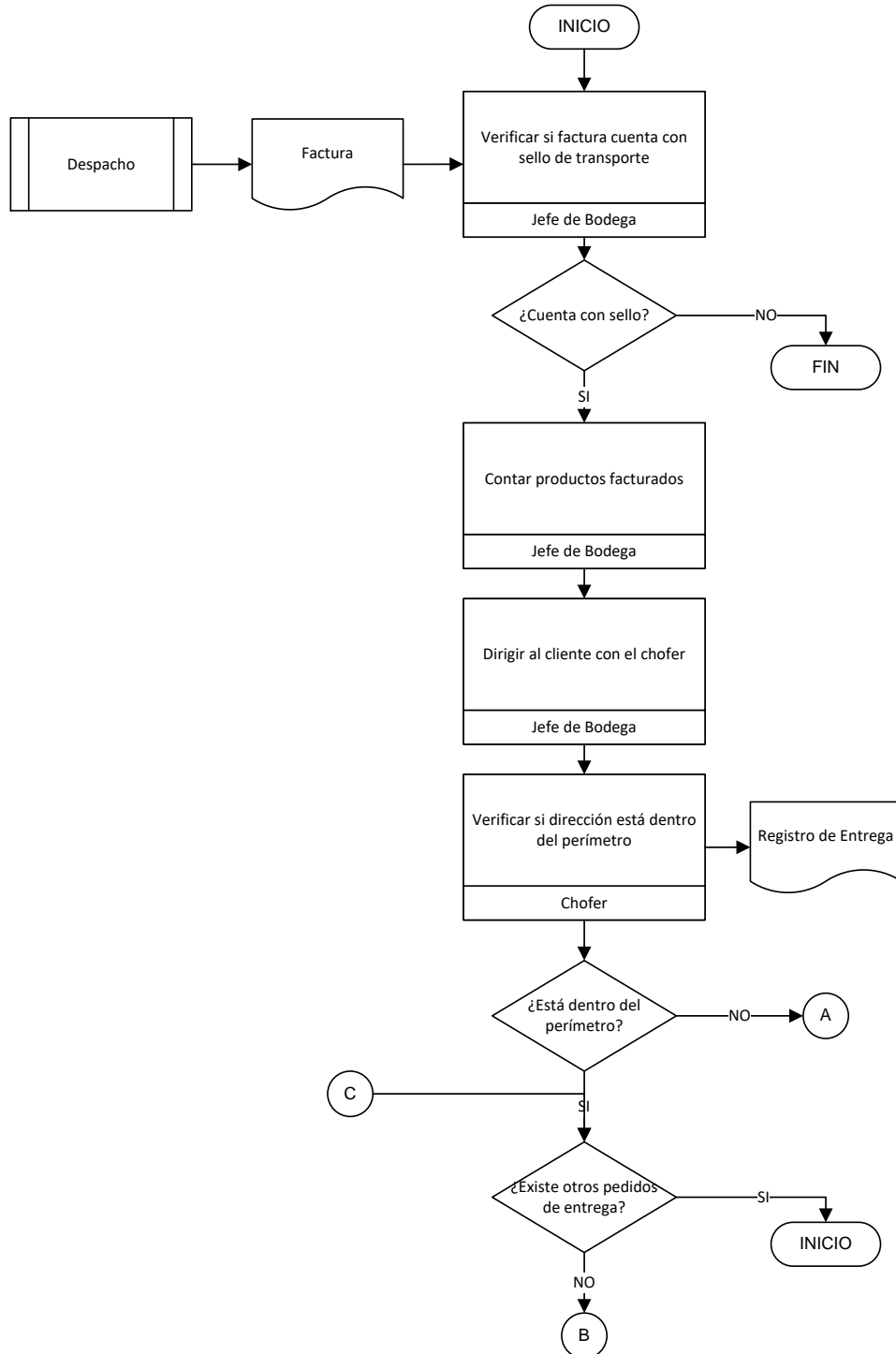
- No aplica


8. REGISTROS

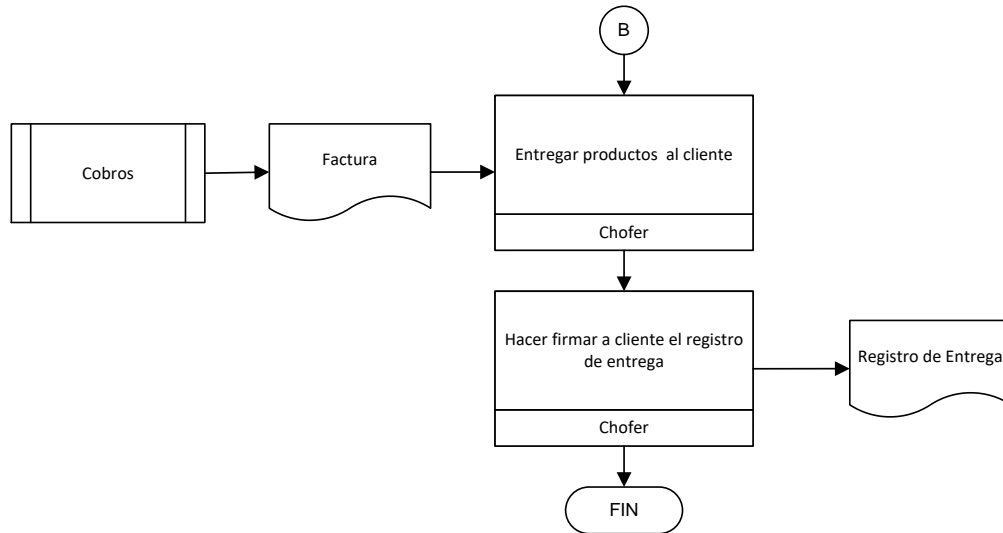
- Registro de entrega
- Factura


9. FLUJOGRAMA

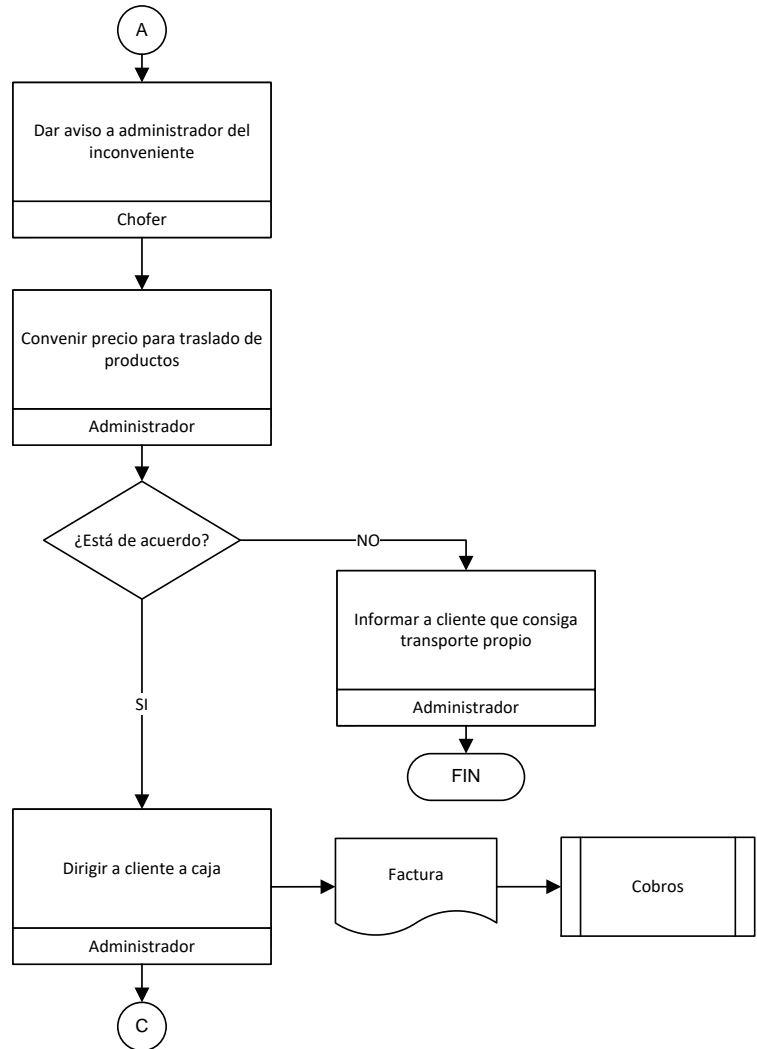
 <div style="display: inline-block; border: 1px solid black; padding: 5px; margin-left: 20px;">DIMACO</div>		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CÓDIGO: PA.04	Proceso: Transporte		
Edición N° 01			Pág. 3 de 5




		DIMACO	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO: PA.04	Proceso: Transporte		
Edición N° 01			Pág. 4 de 5



		DIMACO		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CÓDIGO: PA.04		Proceso: Transporte			
Edición N° 01				Pág. 5 de 5	



		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
DIMACO			
CÓDIGO: PA.05	Proceso: Arqueo de Caja		
Edición N° 01			Pág. 1 de 3

1. PROPÓSITO

Constatar que el dinero recaudado en el durante las operaciones coincida con el reporte impreso del sistema.

2. ALCANCE

El proceso inicia desde el momento de la recaudación del dinero o sus equivalentes, hasta que se realice el depósito en una institución financiera.

3. RESPONSABLE

Cajera


4. DEFINICIONES

- **Arqueo de caja:** Es un procedimiento que consiste en el análisis de las transacciones del efectivo durante las operaciones de la empresa; además es una herramienta de control interno que permite controlar el flujo del efectivo.
- **Faltante:** Se refiere a que la cantidad de dinero que se encuentra físicamente en caja es menor a la que indica el sistema.
- **Sobrante:** Se refiere a que la cantidad de dinero que se encuentra físicamente en caja es mayor a la que indica el sistema.
- **Comprobante de depósito:** Es un documento impreso para indicar que los fondos se encuentran en una entidad bancaria.

5. POLÍTICAS

- Todo dinero en efectivo y cheques, deberán ser depositados al día siguiente; en caso de tener un cheque posfechado, se deberá cobrarlo según lo establecido con el cliente.
- En caso de existir faltantes o sobrantes, se deberá elaborar un reporte de caja para presentarlo al Administrador.

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;">DIMACO</div>		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CÓDIGO: PA.05	Proceso: Arqueo de Caja		
Edición N° 01			Pág. 2 de 3

- La cajera será la encargada y responsable de realizar el proceso.
- El comprobante de depósito deberá ser entregado a la contadora para su respectivo registro.

6. INDICADORES DE GESTIÓN

Nombre	Efectividad de caja				
Descripción	Determina la cantidad de faltantes o sobrantes. El resultado esperado deberá ser que genere cero faltantes y ser sobrantes.				
Fórmula	Frecuencia	Responsable Indicador	L.I.	L.S.	Responsable Análisis
(Total recaudado día – Total registrado en el sistema)	Mensual	Cajero	0 \$	20 \$	Administrador


7. DOCUMENTOS

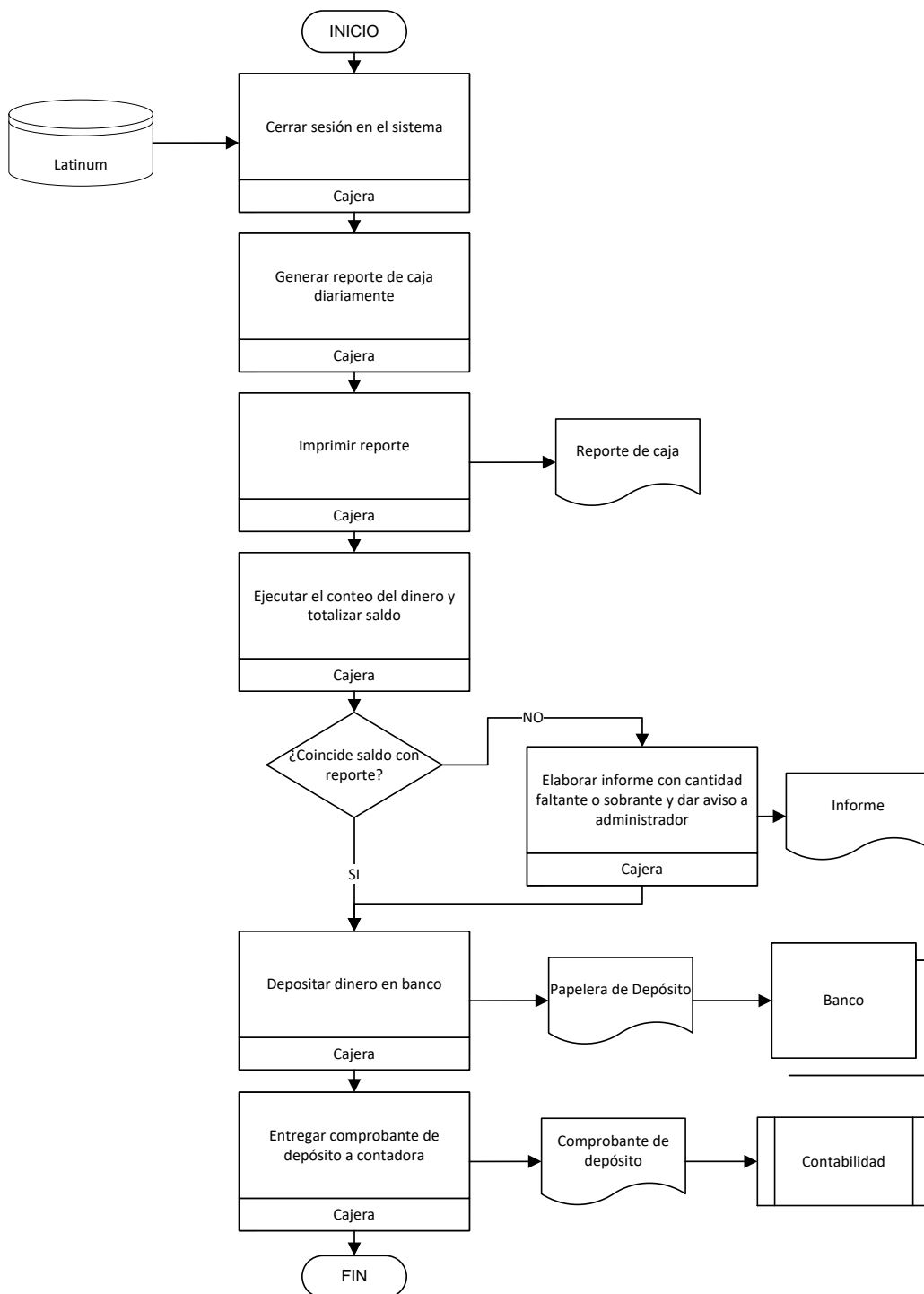
- No aplica


8. REGISTROS

- Comprobante de depósito
- Reporte de caja

9. FLUJOGRAMA

		DIMACO	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO: PA.05	Proceso: Arqueo de Caja		
Edición N° 01			Pág. 3 de 3



		<div>DIMACO</div>		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CÓDIGO: PA.06		Proceso: Nómina			
Edición N° 01				Pág. 1 de 4	

1. PROPÓSITO

Asegurar que el pago de los empleados cumpla con todos sus derechos a través de un proceso ágil y un registro de las remuneraciones.

2. ALCANCE

Se aplica para todos los empleados de la organización la elaboración de los roles de pago, hasta la contabilización de los pagos.

3. RESPONSABLE

Contador


4. DEFINICIONES

- **Tabla de sueldos mínimos sectoriales:** Corresponde a una tabla publicada por el ministerio de trabajo que indica la remuneración mínima que debe recibir el trabajador por sectores de trabajo.
- **Rol de pagos:** Es un documento en el que se detalla los ingresos y descuentos del trabajador.
- **Descuentos a empleados:** Es la acción y efecto de descontar el sueldo a empleados, por políticas de la empresa o por los beneficios de ley.

5. POLÍTICAS

- La persona encargada de la elaboración de los roles de pago será la contadora quién presentará los mismos al Gerente para su aprobación,
- Los cálculos y la gestión de nómina se la realizarán de forma mensual.
- La fecha de pago para todos los empleados se la realizará el día 26 de cada mes.
- La forma de pago será mediante un cheque entregado por el Gerente.

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

		<div>DIMACO</div>		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CÓDIGO: PA.06		Proceso: Nómina			
Edición N° 01				Pág. 2 de 4	

- Se entregará a cada empleado su rol de pagos y se les hará firmar los mismos como constancia de pago.

6. INDICADORES DE GESTIÓN

Nombre	Tiempo de gestión de nómina				
Descripción	Determina el porcentaje de eficiencia en la gestión de nómina.				
Fórmula	Frecuencia	Responsable Indicador	L.I.	L.S.	Responsable Análisis
Tiempo elaboración roles de pago / Tiempo promedio) x100	Mensual	Contador	70%	80%	Gerente General


7. DOCUMENTOS

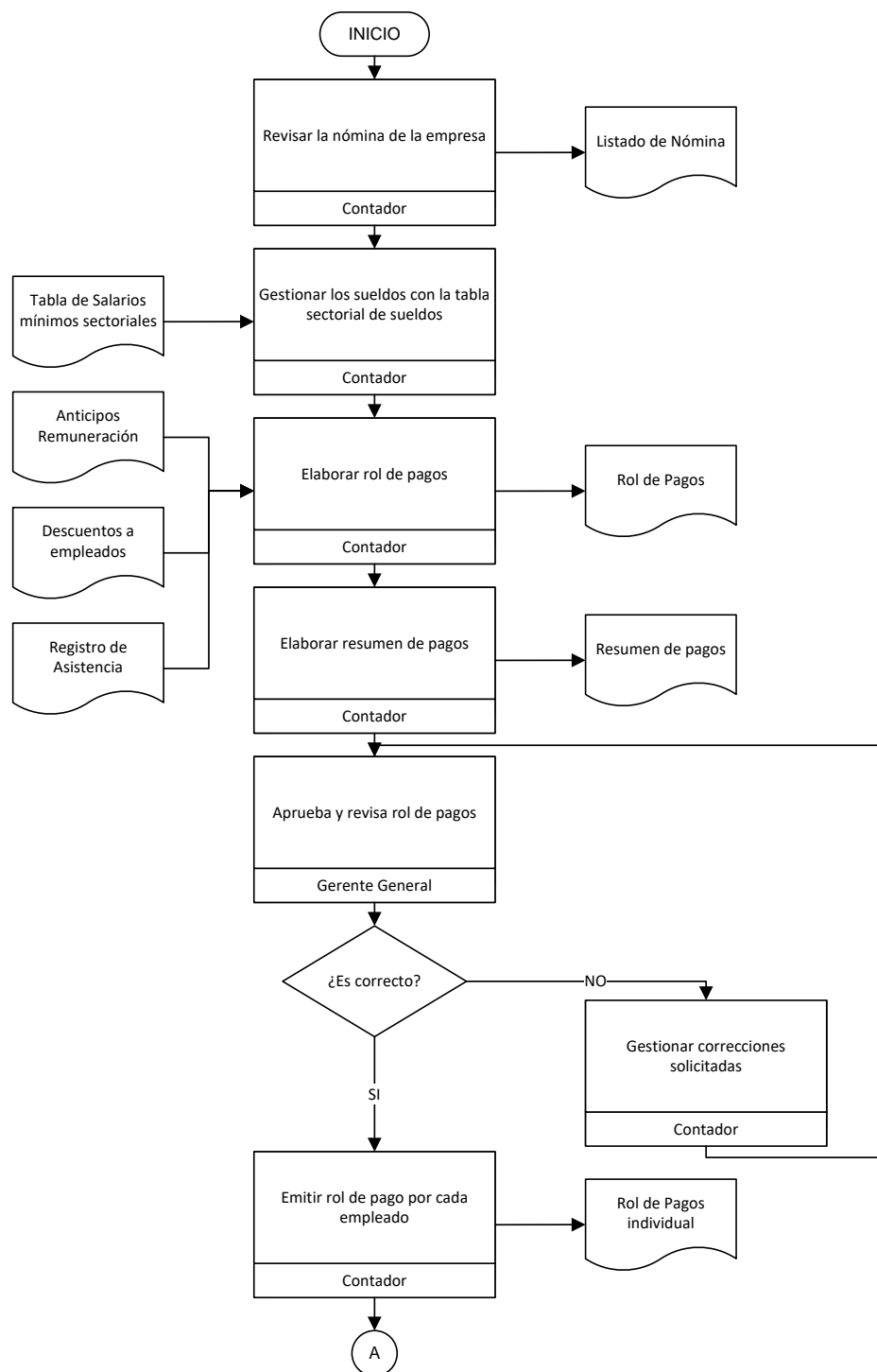
- Tabla de Salarios Mínimos Sectoriales


8. REGISTROS

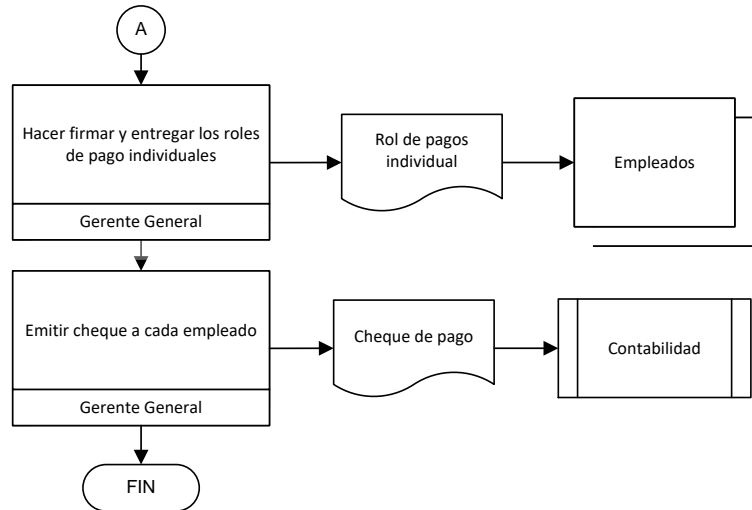
- Rol de pagos
- Lista de nómina
- Resumen de pagos.


9. FLUJOGRAMA

		DIMACO	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO: PA.06	Proceso: Nómina		
Edición N° 01			Pág. 3 de 4



		DIMACO		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CÓDIGO: PA.06		Proceso: Nómina			
Edición N° 01				Pág. 4 de 4	



		<div>DIMACO</div>		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO: PA.07	Proceso: Capacitación Personal			
Edición N° 01				Pág. 1 de 4

1. PROPÓSITO

Lograr que el personal de la organización adquiera conocimientos, destrezas y competencias que le permitan desempeñarse de mejor manera en sus funciones en un ambiente laboral adecuado.

2. ALCANCE

Aplica a todos los empleados de la organización

3. RESPONSABLE

Administrador


4. DEFINICIONES

- **Capacitación:** Es toda actividad ejecutada por la organización respondiendo a sus necesidades que busca mejorar en algún aspecto al personal de la misma.
- **Plan de capacitación:** Es una planificación sistemática de recursos que permiten a los empleados mejorar en el desempeño de sus actividades.

5. POLÍTICAS

- La persona responsable de la elaboración y seguimiento del plan de capacitación será el Administrador.
- Se elaborará un plan de capacitación de acuerdo a las necesidades que presente la empresa y deberán ser evaluadas oportunamente.
- Se deberá realizar evaluación a los trabajadores, con el objetivo de examinar cuales han sido los resultados de la capacitación.

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

		<div>DIMACO</div>		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CÓDIGO: PA.07		Proceso: Capacitación Personal			
Edición N° 01				Pág. 2 de 4	

6. INDICADORES DE GESTIÓN

Nombre	Cumplimiento de capacitaciones				
Descripción	Determina el porcentaje en que se ha cumplido las capacitaciones planificadas.				
Fórmula	Frecuencia	Responsable Indicador	L.I.	L.S.	Responsable Análisis
(# Capacitaciones ejecutadas/Total Capacitaciones planificadas) x100	Mensual	Contador	70%	80%	Gerente General


7. DOCUMENTOS

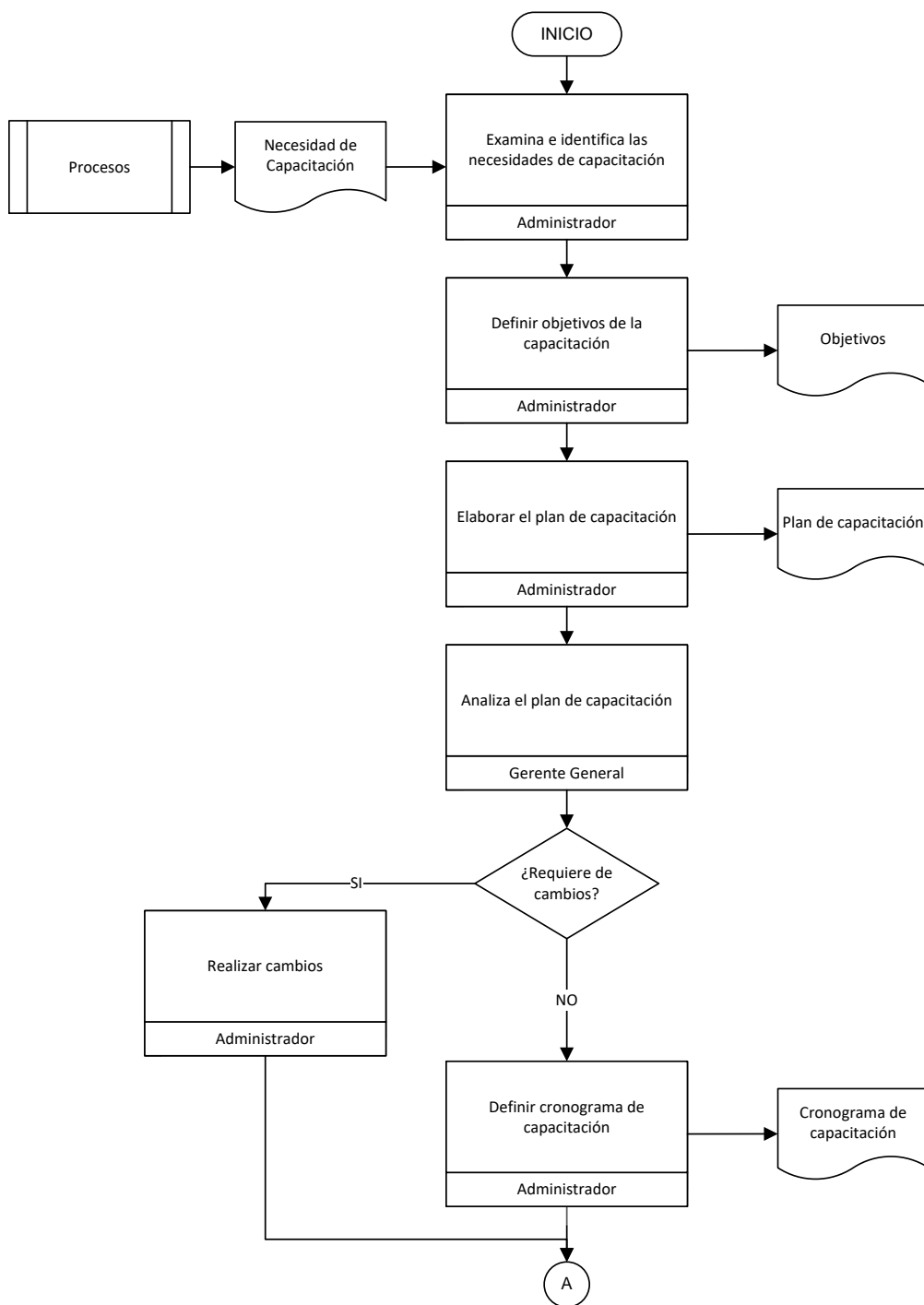
- Plan de capacitación


8. REGISTROS

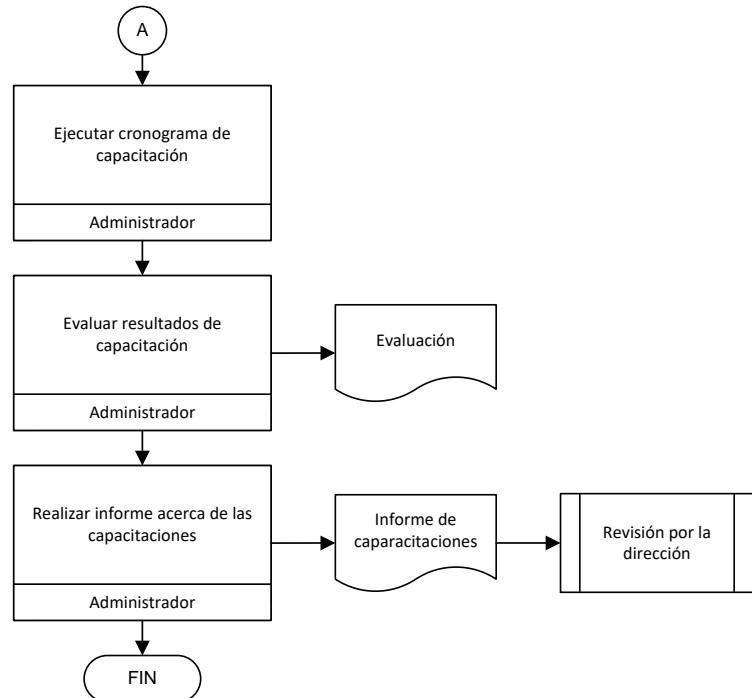
- Evaluaciones
- Informe de capacitaciones
- Plan de capacitación

9. FLUJOGRAMA

		DIMACO		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CÓDIGO: PA.07		Proceso: Capacitación Personal			
Edición N° 01				Pág. 3 de 4	



		DIMACO		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CÓDIGO: PA.07		Proceso: Capacitación Personal			
Edición N° 01				Pág. 4 de 4	



Anexo N° 7

Calificación de indicadores Dimaco

Proceso	Nombre del Indicador	Impacto	Satisfacción	Frecuencias	Puntuación Total
Planificación Estratégica	Conocimiento del plan estratégico	3	2	2	8
Revisión por la Dirección	Cumplimiento de objetivos	3	3	1	10
Auditoría Interna	Cumplimiento de auditoría interna	3	1	1	4
Acciones Preventivas y Correctivas	Ejecución de acciones correctivas	3	3	2	11
	Ejecución de acciones preventivas	2	2	2	6
Compras	Tiempo de ejecución de la compra	2	3	2	8
	Cumplimiento de solicitudes de compra	3	3	3	12
Calificación Proveedores	Cumplimiento de requerimiento de proveedores	2	2	3	7
Inventario de Productos	Eficiencia proceso de inventarios	2	1	3	5
Almacenamiento	Entrada de mercadería	3	3	3	12
	Tiempo de entrega de productos	3	3	3	12
	Rotación de inventarios	3	3	3	12
Ventas	Cumplimiento del presupuesto de ventas	3	3	3	12
	Porcentaje de nuevos clientes	2	2	3	7
	Ventas totales por clientes	3	3	3	12
Cobros	Días promedio de cobro	3	3	3	12
Despacho	Cumplimiento de despachos	3	3	3	12
Servicio al cliente	Indicador de reclamos atendidos	2	3	3	9
	Tiempo de solución de reclamos	3	3	3	12
Marketing Redes Sociales	Cumplimiento presupuesto de marketing redes sociales	2	2	3	7
Contabilidad	Cumplimiento del tiempo de entrega de balances	3	1	3	6
Obligaciones Tributarias	Cumplimiento de plazo de declaración	3	1	3	6
	Gestión de impuestos	3	1	3	6

Proceso	Nombre del Indicador	Impacto	Satisfacción	Frecuencias	Puntuación Total
Pago a Proveedores	Rotación proveedores	3	3	2	11
Transporte	Gestión de entrega de materiales	3	3	3	12
Arqueo de Caja	Efectividad de caja	3	3	3	12
Nómina	Tiempo de gestión de nómina	2	1	3	5
Capacitación Personal	Cumplimiento de capacitación	3	1	1	4